

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК 339.9

До захисту допущено:
Завідувачка кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 04 » _____ грудня _____ 2020 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Удосконалення міжнародної
конкурентоспроможності підприємства оборонно-промислового
комплексу»**

Виконав:

студент 6-го курсу, групи УЗ-91мп
Книжник Кирило Ілліч _____

Наукова керівниця:

доцентка кафедри менеджменту,
к.е.н., доц. ГОЛЮК Вікторія Ярославівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Студент _____

Київ – 2020 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту
КНИЖНИКУ КИРИЛУ ІЛЛІЧУ

- 1. Тема дисертації** «Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства оборонно-промислового комплексу»,
наукова керівниця дисертації Голюк Вікторія Ярославівна, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 01 грудня 2020 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** міжнародна конкурентоспроможність підприємств.
- 4. Предмет дослідження:** принципи, методи і інструменти формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність та зміст міжнародної конкурентоспроможності та її специфіка у військовій промисловості;
- визначити особливості аналізу і оцінки міжнародної конкурентоспроможності;
- розглянути механізми управління міжнародною конкурентоспроможністю;

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати організаційно-економічну характеристику підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- оцінити міжнародну конкурентоспроможність ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати стратегічні напрями посилення міжнародної конкурентоспроможності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- розробити перспективні заходи посилення міжнародної конкурентоспроможності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- провести економічне обґрунтування запропонованих заходів.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) Характеристика підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- 2) Характеристика світового ринку озброєнь;
- 3) Аналіз господарської діяльності підприємства;
- 4) Характеристика внутрішньогалузевої структури управління галуззю;
- 5) Організаційна структура підприємства;
- 6) SWOT-аналіз підприємства;
- 7) SPACE-аналіз;
- 8) Карта стратегічних груп;
- 9) Порівняння продукції підприємства з конкурентами;
- 10) Розрахунок вартості експортної продукції;
- 11) Розрахунок NPV проекту;
- 12) Розрахунок ККО підприємства.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Стаття «Ключові фактори забезпечення конкурентоспроможності оборонно-промислового комплексу України» у збірнику наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського "Актуальні проблеми економіки та управління";
- 2) Тези «Сучасні проблеми формування конкурентоспроможності підприємств оборонно-промислового комплексу», XIX Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки».

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

9. Календарний план

| № з/п | Назва етапів виконання магістерської дисертації | Строк виконання етапів магістерської дисертації | Примітка |
|-------|--|---|----------|
| 1. | Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики | 07.11.2019 – 31.11.2019 | |
| 2. | Дослідження теоретико-методичних засад формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства | 01.12.2019 – 31.01.2020 | |
| 3. | Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» на предмет виявлення можливостей підвищення міжнародної конкурентоспроможності | 01.02.2020 – 10.03.2020 | |
| 4. | Оцінювання проблем, що уповільнюють або унеможливають підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства | 11.03.2020 – 26.05.2020 | |
| 5. | Виявлення та обґрунтування головних складових стратегії вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства | 27.05.2020 – 30.08.2020 | |
| 6. | Формування заходів вдосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства | 31.08.2020 – 30.09.2020 | |
| 7. | Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованих заходів | 01.10.2020 – 31.10.2020 | |
| 8. | Оформлення магістерської дисертації | 01.11.2020 – 29.11.2020 | |

Студент

Кирило КНИЖНИК

Наукова керівниця

Вікторія ГОЛЮК

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему «Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства оборонно-промислового комплексу» містить 123 сторінки, 44 таблиці, 17 рисунків, 18 формул, 2 додатки. Перелік посилань нараховує 61 найменування.

Актуальність теми дослідження зумовлена специфікою чинників формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств оборонно-промислового комплексу, що значно відрізняється від притаманних традиційним товарним ринкам, що й вимагає дослідження особливостей забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств оборонно-промислового комплексу.

Метою дослідження є: розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства оборонно-промислового комплексу.

Об'єкт дослідження: міжнародна конкурентоспроможність підприємств.

Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження:** загально-наукові методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, фінансово-економічний аналіз, статистичний аналіз, компаративний аналіз, графічний.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному: набуло подальшого розвитку дослідження специфіки формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств ОПК; вперше розроблено заходи, спрямовані на удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» шляхом впровадження проекту націленого на вихід на новий ринок республіки Єгипет.

Результати дослідження можуть бути використані вітчизняними підприємствами оборонно-промислового комплексу для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, зокрема ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт», для розробки стратегії виходу підприємства на нові сегменти зовнішнього ринку.

Результати дослідження опубліковані у:

Книжник К. І. Голюк В. Я. Ключові фактори забезпечення конкурентоспроможності оборонно-промислового комплексу України. *"Актуальні проблеми економіки та управління"*: зб. наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського №15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/13047/showToc>

Книжник К. І. Сучасні проблеми формування конкурентоспроможності підприємств оборонно-промислового комплексу. *"Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки"*: зб. матеріалів доп. учасн. XIX Міжнар. наук.-практ. конф., 25 листопада 2020 року. Київ: ІВЦ Видавництво „Політехніка”, 2020.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоздатність, ефективність, експорт, ринок озброєння, оборонно-промисловий комплекс.

ABSTRACT

The master's dissertation on the topic "Improvement of the international competitiveness of the enterprise of the defense industry" contains 123 pages, 44 tables, 17 figures, 18 formulas, 2 appendices. The list of links includes 61 items.

The relevance of the research topic is due to the specifics of factors shaping the international competitiveness of enterprises of the defense industry, which differs significantly from traditional commodity markets, which requires research areas for improvement.

The purpose of the study is: to develop practical recommendations for ensuring the development of international competitiveness of the defense industry.

Object of research: international competitiveness of enterprises.

Subject of research: principles, methods and tools for the formation of international competitiveness of enterprises.

The following **research methods** were used to achieve this goal: general scientific methods of analysis and synthesis, induction and deduction, financial and economic analysis, statistical analysis, comparative analysis, graphical analysis.

The scientific novelty of the obtained results is as follows: the study of the specifics of the formation of the international competitiveness of defense industry enterprises has been further developed; For the first time, measures were developed to improve the international competitiveness of the SE "SpetsTechnoExport" by proposing a project for entering a new foreign market of Egypt Republic.

The results of the study can be used by domestic enterprises of the defense-industrial complex to increase the international competitiveness of the enterprise, in particular SE " SpetsTechnoExport ", to develop a strategy for the company to enter new segments of the foreign market.

The results of the study are published in:

Knyzhnyk K. Golyuk. V. Key factors in ensuring the competitiveness of the defense industry of Ukraine. *"Actual problems of economy and management"* : collection of scientific works of young scientists of the Faculty of Management and Marketing KPI. I. Sikorsky №15 URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/13047/showToc>.

Knyzhnyk K. Modern problems of formation of competitiveness of enterprises of the defense industry. *"Development of entrepreneurship as a factor of growth of the national economy"* : XIX International scientific-practical conference, November 25, 2020. Kyiv: IPC Polytechnic Publishing House, 2020.

Keywords: *foreign economic activity, competitiveness, competition, efficiency, foreign market, export, armaments market, defense-industrial complex, military goods.*

ЗМІСТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП | 8 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ..... | 11 |
| 1.1. Сутність та зміст міжнародної конкурентоспроможності та її специфіка у військовій промисловості. | 12 |
| 1.2. Особливості аналізу і оцінки міжнародної конкурентоспроможності..... | 24 |
| 1.3. Механізми управління міжнародною конкурентоспроможністю..... | 32 |
| Висновки до розділу 1 | 40 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ» | 42 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства..... | 42 |
| 2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»..... | 57 |
| 2.3. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»..... | 72 |
| Висновки до розділу 2 | 80 |
| РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ» ... | 82 |
| 3.1. Стратегічні напрями посилення міжнародної конкурентоспроможності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» | 82 |
| 3.2. Перспективні заходи посилення міжнародної конкурентоспроможності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» | 87 |
| 3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів | 96 |
| Висновки до розділу 3 | 110 |
| ВИСНОВКИ..... | 112 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 116 |
| ДОДАТКИ..... | 121 |

ВСТУП

Актуальність дослідження. Конкуренція та конкурентоспроможність відіграють ключову роль у забезпеченні активного розвитку підприємств на інноваційній основі в умовах посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів на світових ринках.

Конкурентні переваги підприємств на зовнішніх ринках товарів та послуг формуючи в свою чергу міжнародну конкурентоспроможність підприємства представляються однією з найважливіших категорій сучасної ринкової економіки. Міжнародна конкурентоспроможність характеризує можливість і ефективність адаптації господарюючих суб'єктів до умов ринкового конкурентного середовища.

Конкуренція є ключовим механізмом у забезпеченні ефективного та динамічного розвитку ринкової економіки. Дослідження міжнародної конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах та виходячи зі специфіки ринкової ситуації, яка склалась в окремих галузях вітчизняного та світового господарства, представляє можливість розглядати її в якості ключового елемента забезпечення знаходження нових потенційних можливостей та конкурентних переваг.

Для розвитку сучасних світогосподарських зв'язків характерними є активізація інтеграції національних економік, їх секторів та окремих регіонів країн, глобалізація конкуренції та уніфікація її форм між основними учасниками міжнародних економічних відносин. Особливого значення для нашої країни набуває активна участь у міжнародному поділі праці та процесах глобалізації.

Конкурентоспроможність галузі представляє собою динамічною характеристикою та формується під впливом широкого спектру чинників. Правильна ідентифікація цих чинників на аналіз їх впливу є ключовою передумовою для формування високого рівня конкурентоспроможності всієї галузі.

Ринок озброєння та продукції подвійного призначення має власні специфічні властивості і суттєво відрізняється від інших ринків цивільної продукції. Зокрема, з точки зору організації діяльності, ринок озброєння відображає складну систему зв'язків та взаємовідносин між виробниками, посередниками, споживачами озброєння та органами державного регулювання. З точки зору об'єму ринок озброєння представляється як сукупний обсяг реалізації продукції у певний період часу. При цьому фактичний обсяг ринку озброєння відображається сукупним обсягом угод. Потенційний обсяг ринку озброєння представляється величиною бюджетних витрат на озброєння, заявлених у національних бюджетах окремих країн. Враховуючи таку специфіку чинники формування конкурентоспроможності оборонно-промислового комплексу значно відрізняється від притаманних традиційним товарним ринкам, що й вимагає їх ідентифікації та систематизації.

У проаналізованих літературних джерелах такі автори як: Антонюк Л. Л., Должанський І. З., Загорна Т. О., Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. та інші подають чинники формування конкурентоспроможності в узагальненому вигляді, без врахування специфіки різних ринків, в тому числі і ринку озброєння, що й зумовлює необхідність виокремлення ключових факторів формування конкурентоспроможності оборонно-промислового комплексу.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерську дисертацію на здобуття ступеня магістра виконано в Національному технічному університеті України «КПІ імені Ігоря Сікорського» (м. Київ) відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР 0117U005640) – внесок автора полягає в обґрунтуванні подальшого розвитку дослідження специфіки формування міжнародної

конкурентоспроможності підприємств ОПК та розробці заходів, спрямовані на удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємств ОПК.

Метою дослідження є: розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення розвитку міжнародної конкурентоспроможності підприємства оборонно-промислового комплексу.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань:**

- 1) розгляду сутності та змісту міжнародної конкурентоспроможності та її специфіки у військовій промисловості
- 2) визначення особливостей аналізу і оцінки міжнародної конкурентоспроможності.
- 3) розгляду механізмів управління міжнародною конкурентоспроможністю;
- 4) надання організаційно-економічної характеристики підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- 5) аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- 6) оцінки міжнародної конкурентоспроможності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- 7) формування стратегічних напрямів посилення міжнародної конкурентоспроможності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- 8) розробки перспективних заходів посилення міжнародної конкурентоспроможності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»;
- 9) проведення економічного обґрунтування запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: міжнародна конкурентоспроможність підприємств.

Предмет дослідження: принципи, методи і інструменти формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств.

База дослідження: ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт».

У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження:** загально-наукові методи аналізу і синтезу, індукції та

дедукції, фінансово-економічний аналіз, статистичний аналіз, компаративний аналіз, графічний.

Елементи наукової новизни: дістало подальшого розвитку формування методології оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства; набуло подальшого розвитку дослідження специфіки формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств ОПК; вперше розроблено проект експорту бронетехніки до Єгипту, спрямований на удосконалення міжнародної конкурентоспроможності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт».

Практична значущість: висновки та рекомендації наведені у роботі можуть бути застосовані в діяльності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» та інших підприємств вітчизняного ОПК в частині сформульованих пропозицій по реалізації стратегії удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Апробація результатів роботи:

Книжник К. І. Голюк В. Я. Ключові фактори забезпечення конкурентоспроможності оборонно-промислового комплексу України. *"Актуальні проблеми економіки та управління"* : зб. наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського. №15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/issue/view/13047/showToc>

Книжник К. І. Сучасні проблеми формування конкурентоспроможності підприємств оборонно-промислового комплексу. "Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки" : зб. матеріалів доп. учасн. XIX Міжнар. наук.-практ. конф., 25 листопада 2020 року. Київ: ІВЦ Видавництво „Політехніка”, 2020.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та зміст міжнародної конкурентоспроможності та її специфіка у військовій промисловості

Розглядаючи сутність та зміст конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта, варто зазначити, що ця категорія виникає виключно в умовах конкуренції. Тому саме розвиток конкуренції викликає умови для формування конкурентоспроможності різних суб'єктів. Конкурентоспроможність – одна з найбільш складних економічних категорій, які постійно розвиваються та змінюються.

Уявлення про конкурентоспроможність впливає з теорії конкуренції, в якій конкурентоспроможність розглядається в якості властивості суб'єкта або об'єкта конкуренції. Поняття конкуренції має велике значення, оскільки несе в собі сутність ринкових відносин. А сьогодні існує дуже багато варіантів визначення терміна «конкуренція». Еволюція економічних учень, що стосуються конкуренції наведена у табл. 1.1.

Сутність конкуренції знаходить своє вираження у певних силах, які спонукають суб'єкт конкуренції до розвитку незалежно від того, чи діє він лише на внутрішньому ринку, або на зовнішньому. Так, за теорією конкуренції викладеною М. Портером існує п'ять рушійних сил конкуренції:

- 1) Постійне і непереборне проникнення на ринок або в галузь нових конкурентів.
- 2) Загроза виходу на ринок товарів-замінників, вироблених за допомогою іншої технології.
- 3) Обмежені можливості покупців.
- 4) Необмежені можливості виробників.
- 5) Постійне змагання між існуючими та новими підприємствами.

Вплив кожної конкурентної сили непередбачуваний, тому має бути проаналізований.

Таблиця 1.1

Трансформація економічних теорій та конкуренції

| Теорії, представники | Зміст теорій |
|--|--|
| Теорія абсолютних переваг (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль) | Приватна ініціатива й вільний конкурентний ринок, на якому рівновага між виробництвом і споживанням підтримувалась, з одного боку, завдяки конкуренції між великою кількістю незалежних виробників, а з другого – завдяки наявності масових індивідуальних споживачів. Конкуренція базувалась на ідеальній схемі виробничих відносин |
| Теорія рівноваги (А. Маршалл) | Конкуренція слугувала ідеальним механізмом встановлення рівноваги на ринку завдяки дії законів граничної корисності та граничної продуктивності. Вона забезпечувала розвиток технологій та споживацьких переваг на основі визначених відносних цін |
| Еволюційна теорія (Й. Шумпетер) | Конкуренція враховувала не лише процеси регулювання кон'юнктури ринку, а й вміння суб'єктів ефективно впроваджувати інноваційні технології. Індикатором конкуренції нового типу вважався підприємець-новатор |
| Теорія конкурентних переваг (М. Портер) | Конкуренція проявлялась завдяки конкурентним перевагам підприємств залежно від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання |
| Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. Прахалад) | Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів стали новими чинниками конкуренції. Вона розпочиналась на етапах проектування нових потреб суспільства |

Джерело: [1, с. 17]

Саме можливість підприємства брати участь у конкурентній боротьбі створює якісно новий показник ефективності його діяльності на ринку – поняття конкурентоспроможності

З'явившись вперше у працях класика теорії конкуренції М. Портера, це поняття наповнилось різноманітними трактуваннями. У книгах М. Портера під конкурентоспроможністю розуміється "властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами" [2, с. 480], тобто підкреслюється здатність витримувати

конкурентну боротьбу.

До такої точки зору приєднуються чимало як вітчизняних так і зарубіжних вчених. Наприклад, Л. В. Балабанова пише, що “конкурентоспроможність підприємства (фірми) в умовах маркетингової орієнтації - це можливість (спроможність) господарських одиниць до ефективного функціонування на ринку, заснованого на пропозиції товарів, що відповідають запитам і перевагам покупців за якістю, кількістю і асортиментом в необхідні терміни і на більш вигідних порівняно з конкурентами умовах”[3, с. 102].

Відомий російський вчений Р. А. Фатхутдінов пояснює конкурентоспроможність в якості властивості об'єкту, яка характеризується реальним або потенційним рівнем задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, що існують на даному ринку. Таким чином конкурентоспроможність визначає можливість витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку [4, с. 230].

Інша частина наукового співтовариства розглядає конкурентоспроможність через призму конкурентних переваг, як наявних так і потенційних. Так, Г.Л. Азоев визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність ефективно використовувати власні та позикові ресурсами в умовах конкурентного ринку, тобто конкурентоспроможність це результат конкурентних переваг підприємства за всім спектром проблем управління [5, с. 56].

Пітер Діксон, наприклад, також вважає конкурентоспроможність характеристикою, яка “показує, наскільки продуктивна та ефективна фірма у відношенні до конкурентів, посередників та в обслуговуванні замовників” [6, с. 50].

Також термін "конкурентоспроможність" трактується деякими авторами як обумовлені економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни або товаровиробника на внутрішньому і зовнішньому ринках.

П.С. Зав'ялов висловлює думку, що конкурентоспроможність

представляє собою можливість ефективної господарської діяльності та практичної прибуткової реалізації такої діяльності в умовах конкурентного ринку. Така реалізація має забезпечуватися повним комплексом всіх наявних у компанії засобів, у тому числі маркетингових [7, с. 38].

Покропивний С.Ф. пропонує визначення конкурентоспроможності – як здібності ефективно здійснювати господарську діяльність підприємства і забезпечення прибуткового результату, із врахуванням умов конкурентного ринку. [8, с. 350]

Також науковці по-різному тлумачать визначення міжнародної конкурентоспроможності. З одного боку під нею розуміють конкурентоспроможність держави загалом, з іншого окремих суб'єктів господарювання.

Так, автори посібника «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств» Сіваченко І. Ю., Козак Ю. Г. зазначають наступне: «Міжнародна конкурентоспроможність проявляється у досягненні фірмою конкурентних переваг у міжнародному суперництві» [9, с. 10].

Підсумовуючи вище наведені твердження можна синтезувати певне базове визначення міжнародної конкурентоспроможності розглядаючи її в якості економічної категорії яка відображає здатність підприємства ефективно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність реалізуючи при цьому власні конкурентні переваги за всім спектру проблем управління підприємством.

Але при цьому не можна не відмітити, що конкурентна боротьба відбувається на всіх рівнях господарської діяльності, і таким чином конкурентоспроможність підприємства можна дослідити лише серед групи схожих підприємств, що належать, або до однієї галузі, або випускають товари-субститути. Отже можна сказати що конкурентоспроможність є поняттям відносним. Підприємство в межах регіональної стратегічної групи може бути конкурентоспроможним, а на світовому ринку або окремому його сегменті – ні.

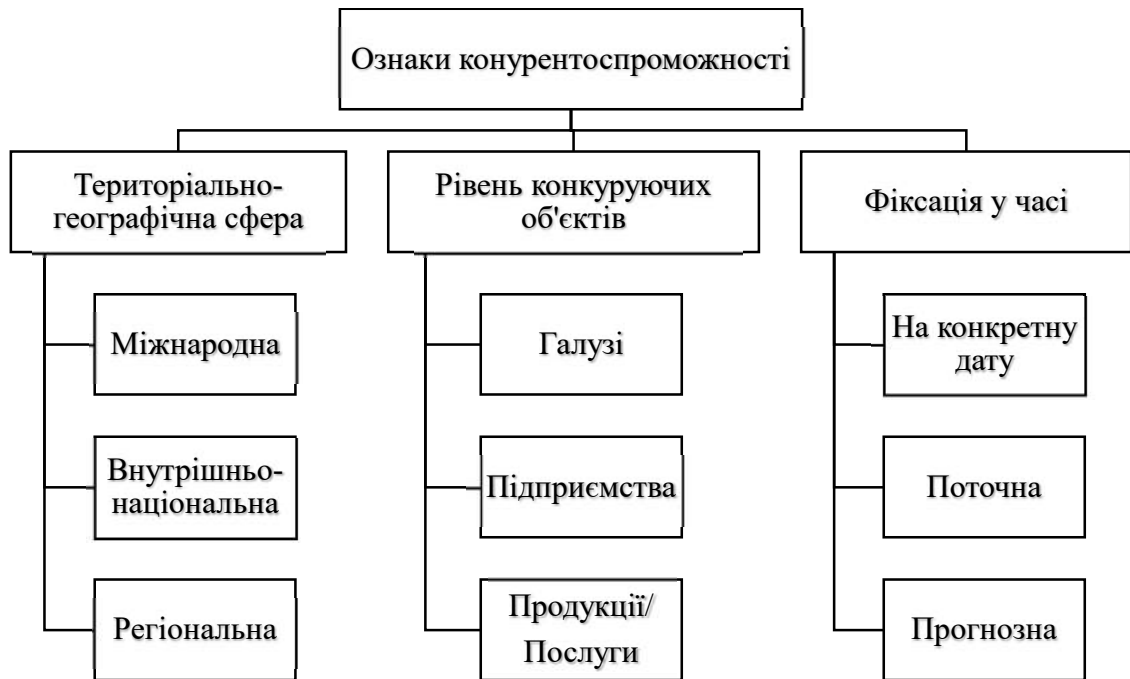


Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності

Джерело: [10, с. 12]

На рис. 1.1 представлений аналіз визначення сутності «конкурентоспроможність» за ознаками даного поняття.

Також категорію «конкурентоспроможність підприємства» можна охарактеризувати переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Сутність кожної з названих ознак окремо наведено у табл. 1.2.

Також проводячи дослідження конкурентоспроможності підприємства на ринку необхідно вивчити чинники, які здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємства. Усі ці чинники можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні.

Таблиця 1.2

Властивості конкурентоздатності

| Властивість | Характеристика |
|----------------|---|
| Порівнюваність | Конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку. |
| Просторовість | Конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому. |
| Динамічність | Конкурентоспроможність є обмеженою у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня. |
| Предметність | Передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства |
| Атрибутивність | Вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства. |
| Системність | Передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. |
| Об'єктивність | Свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками. |

Джерело: складено автором на основі [10]

Зовнішні чинники об'єднують сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних та природних умов на ринку, національних та міждержавних інституціональних структур на світовому ринку та інших зовнішніх умов та чинників, які функціонують у глобальному оточенні та здійснюють вплив на діяльність підприємства або його здійснити [11, с. 36]. Основні чинники зовнішнього середовища з короткою їх характеристикою наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

| Елементи | Характеристика |
|-------------------------|--|
| Державна політика | Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики. |
| Правове середовище | Гармонійність законодавчої бази, дієвість нормативно-правових актів. |
| Економічні умови | Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо. |
| Монополізація економіки | Кількість та структура природних монополій в країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання. |
| Ресурсний потенціал | Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан та захищеність всіх видів природних ресурсів |
| Товарні ринки | Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів. |
| Ринкова інфраструктура | Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо. |
| Соціальні умови | Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, якість підготовки кваліфікаційної робочої сили, співвідношення різних категорій працівників, ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі, культурний рівень розвитку суспільства. |

Джерело: [12]

Внутрішні фактори представляють собою контрольовані підприємством чинники його діяльності. Основні складові внутрішнього середовища з короткою характеристикою наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Складові внутрішнього середовища підприємства, які впливають
на його конкурентоспроможність**

| Складові | Характеристика |
|---------------------------------|---|
| Ресурсний потенціал | Основні фонди, сировинні ресурси, технології виробництва, людський капітал. Притаманна можливість до швидких змін при ефективному управлінні |
| Система обліку | Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо. |
| Фінансові можливості | Наявність нерозподіленого прибутку; співвідношення між власними та запозиченими коштами; доступ до фінансових ресурсів |
| Маркетингові дослідження | Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб; ємність ринку |
| Система постачання | Надійність поставок; дотримання строків; можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини |
| Логістика та збутова діяльність | Налагоджені канали розподілу; наявність мережі фірмових магазинів; рівень витрат на збут |
| Інформаційні ресурси | Бази даних та їх постійне оновлення |
| Місцезнаходження підприємства | Розвинута інфраструктура; доступ до сировинних ресурсів; наближеність до постачальників |
| Організаційна структура | Ефективність управління; відповідність організаційної структури задачам діяльності підприємства; оперативність передачі управлінського рішення до виконавців; ефективний контроль за виконанням |

Джерело: [12]

Вивчення вищенаведених чинників внутрішнього середовища дозволяє оцінити можливості підприємства швидко відповідати на дії конкурентів, проводити залучення наявних резервів та використовуючи інші можливості.

Розглядаючи специфіку досліджуваного ринку варто виділити його особливі властивості, а саме:

- 1) обмежена кількість країн-експортерів, що ведуть між собою жорстку конкурентну боротьбу;
- 2) здійснення торгівлі озброєнням на засадах міждержавних угод, оскільки торгівля озброєнням належить до державних монополій;
- 3) довгострокова прив'язка країн-покупців озброєння не лише до постачальника продукції, але й до каналів постачання після

продажного супроводу продукції;

- 4) комплексність постачання різноманітних бойових засобів і систем їх забезпечення залежно від масштабів військових формувань різних рівнів ієрархії;
- 5) тісний взаємозв'язок між політичними, економічними, військово-стратегічними та іншими інтересами при визначенні партнерів у сфері озброєння на світовому ринку [13, 14].



Рис. 1.2. Фактори формування конкурентоспроможності ОПК

Джерело: розроблено автором на основі [14, 15]

Враховавши вищенаведені властивості та базуючись на існуючих загальних класифікаціях факторів формування конкурентоспроможності у сфері ОПК можна виокремити наступні фактори: економічні, військово-політичні, технологічно-інноваційні, інфраструктурно-ресурсні, управлінські. На рис. 1.2 розглянуто зміст та характеристику кожної групи факторів.

Економічні фактори відображають ринкову кон'юнктуру у світі та всередині країні, а також фінансову спроможність, як на державному рівні так і на рівні підприємств виготовляти, продавати та купувати продукцію ОПК. У першу чергу йдеться про рівень бюджетних витрат, які спрямовані на виготовлення різноманітних видів озброєнь, а також про військові бюджети країн.

До групи економічних факторів належать також показники фінансових результатів підприємств галузі, такі як платоспроможність і незалежність підприємств оборонно-промислового комплексу, показники їх інвестиційної діяльності, адже саме фінансові можливості підприємств створюють умови для проведення дослідних робіт, технологічних модернізацій, розробки нових видів продукції, виведення їх на ринок, як внутрішній так і зовнішній.

Військово-політичні фактори на ринку озброєння є одними з ключових, оскільки продаж озброєння дуже часто використовується країнами-експортерами в якості інструменту прямого впливу на розвиток військово-політичної ситуації в різних регіонах світу та впливу на зовнішньополітичний курс окремих країн-імпортерів.

Окрім того військові чинники є ключовими у формуванні конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Насамперед йдеться про військову доктрину країни, адже виробництво озброєння в першу чергу спрямоване на задоволення внутрішніх потреб.

З військово-стратегічної точки зору торгівля озброєнням є складовою частиною комплексу заходів, націлених на підвищення рівня військового потенціалу як власних збройних сил, так і збройних сил дружніх держав за рахунок постачання сучасних зразків озброєння. Розширення структури експорту продукції ОПК вирішує, як економічне завдання отримання прибутку, так і політичне завдання нарощення впливу у інших країнах.

Окрім того особливої уваги вартує той факт, що на ринку озброєння сформувалися певні традиції у сфері військово-технічного співробітництва. Так, країни-імпортери протягом десяти років імпортують озброєння у підприємств певної країни у рамках укладених міждержавних угод, під цю зброю формується військово-професійна інфраструктура, а саме здійснюється підготовка особового складу саме під впливом технічних особливостей імпортованої продукції.

Слід зауважити, що на ринку озброєння сформувалися деякі культурно-етичні традиції, спрямовані на заборону торгівлі озброєнням з

терористичними організаціями, нелегітимними та невизнаними режимами, та з країнами, на які поширюються міжнародні санкції.

Також, значну роль у сфері міжнародного військово-технічного співробітництва відіграють різноманітні міжурядові організації, такі як Рада Безпеки ООН, Конференція з роззброєння, Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ), Рада Європи та інші організації.

Технологічно-інноваційні фактори також відіграють дуже важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності ОПК, вони охоплюють:

- 1) наявність сучасних технологій виробництва, модернізації та удосконалення озброєння;
- 2) відповідність виробничих фондів вимогам науково-технічного прогресу;
- 3) розроблення інноваційних технологій у цій сфері тощо.

На сьогодні варто констатувати, що технологічне забезпечення виробництва на переважній більшості вітчизняних підприємств є застарілим, практично відсутнє фінансування нових розробок, а інновації спрямовані зазвичай на підтримку застарілої техніки на задовільному рівні, консервуючи таким чином технологічну відсталість.

Важко переоцінити вплив рівня інноваційності продукції на забезпечення конкурентоспроможності на ринку озброєння, адже від параметрів, унікальності, відповідності цієї продукції вимогам ринку залежать позиції підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках. До таких факторів належать:

- 1) унікальність параметрів озброєння;
- 2) відповідність асортименту та номенклатури озброєння вимогам ринку;
- 3) високий рівень інноваційності й технологічності озброєння тощо.

[14].

Управлінські фактори формування конкурентоспроможності вітчизняного оборонної галузі охоплюють насамперед систему управління

ОПК та ВТС на загальнодержавному рівні.

Важливою особливістю ринкового середовища галузі є державна монополія на експорт зброї, здійснювана через жорстку президентську вертикаль управління військово-технічним співробітництвом.

Інфраструктурно-ресурсні фактори формування конкурентоспроможності ОПК демонструють доступ до якісних та недорогих матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів. Найбільш значною проблемою для вітчизняних підприємств оборонної галузі є неналежне фінансування, адже в цьому аспекті державні підприємства майже повністю залежать від фінансування Міністерства оборони України.

Таким чином, підприємства не лише не в змозі профінансувати власне техніко-технологічне переозброєння, але й доволі часто складається ситуація коли підприємства не мають коштів для забезпечення поточної виробничо-господарської діяльності. Одним із напрямів подолання цієї проблеми є забезпечення співпраці з закордонними покупцями на основі використання авансових платежів, що забезпечить виробничо-господарську діяльність оборотним капіталом.

Якщо говорити про інвестиційні ресурси, то тут підприємства вітчизняної оборонної галузі повністю залежать від державного фінансування.

Розглядаючи інфраструктурне забезпечення конкурентоспроможності оборонної галузі слід досліджувати якість і доступність транспортних, страхових, ремонтних, супровідних, навчальних, інформаційних, виставкових послуг, які супроводжують купівлю-продаж озброєння на ринку. Відповідно до усталеної практики, яка склалася на ринку озброєння, країни-експортери озброєння забезпечують також його обслуговування, постачання запасних частин, комплектування, здійснюють навчання щодо використання озброєння та його модернізації, ремонту тощо.

Переплетення цих факторів надає конкурентному середовищу зовнішньоекономічної діяльності складного і суперечливого характеру, а для

підприємства, актуальну практичну проблему.

1.2. Особливості аналізу і оцінки міжнародної конкурентоспроможності

Вивчення міжнародної конкурентоспроможності підприємства представляє собою одну з найбільш важливих складових частин ринкових досліджень. З метою ефективного функціонування на світовому ринку підприємству необхідно чітко та об'єктивно оцінити власні можливості та потенціал виходу на ринок, власні сильні та слабкі сторони, виявити власні конкурентні переваги.

Особливого значення у сучасних умовах набуває вибір адекватних методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства, тому що саме вони виступають фундаментом на якому будується не лише розуміння підприємством своєї позиції на ринку, але й визначення ключових факторів, які впливають на рівень попиту на продукцію чи послуги, обґрунтування відповідних управлінських заходів і стратегічних напрямів розвитку.

Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства представляється складним та багатофакторним завданням, що зводиться до інтерпретації та оцінки системи показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства, які формують його міжнародну конкурентоспроможність [16, с. 406].

Оцінка стану конкурентоспроможності підприємства дозволяє:

- 1) сформулювати управлінські завдання (формування підходів до виробництва, необхідних технології, систем збуту, залучення трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного і організаційного забезпечення діяльності);
- 2) прийняти адекватне управлінське рішення (зменшити витрати, сконцентрувати зусилля на конкретному сегменті ринку, укласти необхідні контракти);

- 3) розробити заходи з метою розвитку та підтримки конкурентних переваг (інвестиції у інновації, , упередити дії конкурентів, розробити заходи спрямовані на вихід на нові ринки);
- 4) Підготувати підприємство до існуючих ринкових умов діяльності, розробка методів управління здатних забезпечити сильні позиції у конкурентній боротьбі [17, с. 183–184].

Загальна оцінка стану підприємства з точки зору оцінки його конкурентоспроможності здійснюється відповідно до наступних загальних підходів – структурного та функціонального [18, с. 68].

Структурний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства полягає в аналізі його позиції на ринку, враховуючи рівень монополізації галузі, а саме концентрації виробництва та капіталу, особливостей вхідних бар'єрів для нових підприємств, рівня диференціації продукції, можливостей технологічних інновацій і використання економії на масштабах виробництва.

Сутність функціонального підходу полягає у аналізі конкурентоспроможності підприємства використовуючи показники ефективності виробничої, фінансової, збутової діяльності та власної конкурентоспроможності товару. Перевагою цього підходу є використання таких груп показників, що дають можливість більш об'єктивно оцінити найважливіші області діяльності підприємства, наприклад фінансово-господарську діяльність підприємства (продуктивність праці та фондівіддача, показники ліквідності та платоспроможності підприємства, рентабельності продажу тощо), та визначити його місце на галузевому ринку.

Також, для оцінки конкурентоспроможності підприємства включно з аналізом ступеня стійкості положення підприємства на ринку, спроможності виробляти продукцію чи надавати послуги, які користуються попитом, можна використати наступні кількісні показники:

- 1) відносна величина прибутку до загального об'єму реалізації;
- 2) співвідношення загального об'єму реалізації та об'єму нереалізованої продукції;

- 3) відношення загальної загального об'єму реалізації до вартості матеріальних виробничих запасів.

Загалом, будь-який підхід до оцінки конкурентоспроможності розробляється під кожне окреме підприємство, що знаходиться у своїх особливих ринкових умовах. Оцінка конкурентоспроможності має проводитися залежно від мети, об'єкта та суб'єкта такого аналізу, а отже кількість факторів, що необхідні для оцінки, їх якісний склад і значення можуть значно коливатися.[19]

Варто відзначити, що у сучасних умовах для оцінки конкурентоспроможності підприємства застосовується широкий набір методів. Така особливість пояснюється неоднозначністю наявних методичних підходів для аналізу конкурентоспроможності підприємства. Узагальнюючи існуючі наукові напрацювання у даній сфері, всю сукупність методів можна ранжувати у наступній класифікації за такими ознаками: [20]

- 1) за об'єктом оцінки;
- 2) за способом здійснення оцінки;
- 3) за напрямом формування інформаційної бази;
- 4) за видами використовуваних показників;
- 5) за періодом розрахунку;
- 6) за можливістю розроблення управлінських рішень.

Основні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та їх сутність наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Група | Сутність методів | Назва методу |
|------------|---|---|
| Матричні | Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку. | 1. Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ). 2. Матриця І. Ансоффа. 3. Матриця МакКінсі. 4. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. 5. Матриця Томпсона – Стрікланда. 6. SWOT-аналіз. 7. SPACE-аналіз. 8. STEP-аналіз. |
| Графічні | Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунках, графіках, діаграмах тощо), щодо наведення відповідних розрахунків та логічних висновків. | 1. Графіки порівнянь. 2. Аналітичні графіки. 3. Ілюстративні графіки. 4. Діаграми. 5. Картограми. 6. Картодіаграми. 7. Моделі розвитку, засновані на теорії життєвого циклу. |
| Індексні | Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові. | 1. Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. 2. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. 3. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. 4. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі. 5. Метод інтегральної оцінки. 6. Метод бенчмаркінгу. |
| Аналітичні | Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки. | 1. Метод різниць. 2. Метод рангів. 3. Метод балів. 4. Методи експертної оцінки. 5. Системи диференціальних рівнянь. |

Джерело: складено автором на основі [21]

Також, методи для визначення та аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства, можуть бути об'єднані в наступну класифікацію. [22, 23]

1) Методи, які ґрунтуються на засадах аналізу порівняльних переваг, що в свою чергу базуються на теорії міжнародного поділу праці, відповідно до якої головною передумовою досягнення підприємством високих конкурентних позицій стають нижчі витрати виробництва відносно його конкурента. При проведенні оцінки конкурентоспроможності підприємства з використанням цього методу оцінюються не лише витрати діяльності, але й об'єм та норма прибутку та частка ринку. Але конкурентні позиції визначаються не кількісними показниками виробничо-господарської діяльності, скільки якісними та рівнем конкурентоспроможності продукції, або послуг.

2) Методи, які ґрунтуються на засадах теорії рівноваги підприємства та галузі, відповідно до цієї теорії головним критерієм конкурентоспроможності підприємства стає наявність у виробників таких факторів виробництва, що можуть бути використані з вищою ефективністю, ніж у конкурентів, при цьому під рівновагою розуміють такий стан підприємства, за якого у виробника відсутні стимули для змін. Для визначення конкурентоспроможності за теорією рівноваги застосовують відносні показники вартості основних та оборотних засобів, а також величини заробітної плати і відсоткових ставок тощо.

3) Методи, що ґрунтуються на засадах теорії ефективної конкуренції. Основним інструментом оцінки конкурентоспроможності за цим методом є порівняння показників стану підприємства з показниками конкурентів. Відповідно до цього методу підприємство є найбільш конкурентоспроможним, якщо воно має найкраще організовану взаємодію всіх підрозділів і служб. Оцінка ефективності яких, в свою чергу, передбачає оцінку ефективності використання ресурсів та дає змогу визначити сильні та слабкі сторони.

4) Методи, які ґрунтуються на засадах теорії якості, згідно яких

конкурентоспроможність підприємства прямо пропорційно пов'язана з конкурентоспроможністю продукції чи послуги. Для визначення конкурентоспроможності товару чи послуги використовуються комплекс маркетингових методів та методів оцінки якості, більшості цих методів ґрунтується на дослідженні співвідношення «ціна-якість». Розрахунок показника конкурентоспроможності окремого виду товару чи послуги відбувається за допомогою економічного та параметричного індексів конкурентоспроможності.

5) Методи, що ґрунтуються на засадах теорії мультиплікатора та досліджують послідовні залежності ефектів і стимулів, які їх викликають. У цих методах оцінюються конкурентні переваги підприємства одної галузі перед іншими.

6) Методи визначення конкурентоспроможності, що ґрунтуються на засадах стратегічного потенціалу підприємств. Ці методи потребують аналізу внутрішнього середовища підприємства заради виявлення існуючих переваг та потенційних напрямів розробки нових.

7) Методи, що ґрунтуються на засадах використання експертних оцінок. Ці методи часто використовуються при проведенні аналізу можливостей конкурентів, тому що, на відміну від аналізу власного потенціалу, за багатьма необхідними для аналізу показниками отримати необхідну інформацію законним шляхом практично неможливо. Недоліки цієї групи методів полягають у неможливості забезпечити високу точність аналізу, але забезпечить загальну оцінку стану підприємства конкурента.

8) Матричні методи оцінки конкурентоспроможності ґрунтуються на аналізі конкурентних процесів в динаміці. Теоретична база для проведення досліджень з використанням цих методів заснована на концепції життєвого циклу товару і технології. Матричні методи оцінки конкурентоспроможності розроблені «Boston Consulting Group» застосовувалися як для аналізу характеристик товарів, так і під час аналізу конкурентоспроможності окремих «стратегічних одиниць бізнесу» – товарів, збутової діяльності, окремих

компаній, галузей тощо.

9) Комплексні методи оцінки, засновані на розробці зведеного показника рівня конкурентоспроможності, який в свою чергу заснований на визначенні наявних ресурсів підприємства, оцінки ефективності використання ресурсів і визначення показника його конкурентоспроможності відносно інших підприємств, що функціонують в тій же галузі та належать до тої ж продуктової групи. Цей метод передбачає розрахунок узагальненого показника конкурентоспроможності підприємства, що характеризує ступінь задоволення потреб споживача та рівень ефективності виробництва.

Будь-який з вищезазначених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства не є вичерпним та має свої переваги і недоліки, що наведені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

| Методи 1 | Переваги 2 | Недоліки 3 |
|---|---|---|
| Методи, які ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг | Простота оцінки | Не дають змогу адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; не характеризує можливості адаптації до зміни зовнішнього середовища |
| Методи, які ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства та галузі | Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн | Не враховують вплив внутрішніх факторів; обмежені умовами ринку досконалої конкуренції; складність узагальнення результатів оцінки |
| Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції | Суттєвий аналіз господарської діяльності; оцінка стану підприємства на галузевому рівні | Значні обсяги розрахунків; складність узагальнення результатів оцінки; неможливість оцінки динаміки чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності |
| Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції | Врахування конкурентоспроможності продукції | Не враховують рівень виробничо-збутової діяльності підприємства; доцільні для виробників одного виду продукції |
| Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора | Врахування якісних показників діяльності підприємства | Результати оцінки є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу |

Продовження таблиці 1.6

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|--|
| Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств | Можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу | Складність оцінки та аналіз лише факторів внутрішнього середовища |
| Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок | Адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних | Доцільні для виробників одного виду продукції |
| Матричні | Дають змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці; наочність | Описові, не враховують фінансові показники діяльності підприємства; обмежене використання для аналізу підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності |
| Комплексні | Простота, наочність та однозначність оцінки | Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не придатний для оцінки підприємств із значною номенклатурою товарів |

Джерело: [16]

Серед комплексних методів оцінювання конкурентоспроможності одним з найбільш цікавих виступає побудова багатокутників конкурентоспроможності, цей метод дозволяє визначити конкуренту позицію підприємства на ринку в порівнянні з його найважливішими конкурентами.

Даний метод передбачає графічне відображення оцінок становища підприємства та конкурентів за найважливішими сферами діяльності, зображених у вигляді векторів-осей.

Даний графічний метод оцінки конкурентоздатності є одним з найбільш універсальних оскільки дозволяє вибрати перелік параметрів, які підлягають оцінці, виходячи з можливостей підприємства отримати необхідну інформацію та рівня кваліфікації експертів.

За допомогою такого підходу створюється можливість аналізу впливу окремих факторів, які забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку, а також оцінювати можливі зміни цих факторів та наслідки таких змін.

Багатокутник конкурентоспроможності може бути використаний як основа для побудови моделі ринкової рівноваги ринкового конкурентного середовища. Недоліком цього методу є відсутність врахування динаміки розвитку продуктів підприємства і потреб споживачів. [24, с. 13]

Сучасна практика діяльності підприємств в умовах високої конкуренції, як на внутрішньому, так і на світовому ринках продемонструвала, що неможливо запропонувати єдино правильну методики оцінювання стану конкурентоспроможності підприємства, яка може застосовуватися в усіх умовах та для всіх підприємств.

У практичних ситуаціях, особливо маючи в легкому доступі різні джерела інформації про діяльність підприємств, варто застосовувати щонайбільше різних методичних підходів і проводити комплексний аналіз їх результатів.

Зазначені вище методи відрізняються, як за своєю суттю, так і за базою формування аналізованих показників. Правильний вибір, як показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства, так і методики загалом залежить від багатьох факторів, наприклад:

- 1) мети проведення аналізу;
- 2) галузі та сфери діяльності;
- 3) кількості та якості інформації;
- 4) кількості часу, відведеного для прийняття рішення;
- 5) кваліфікації особи, яка приймає рішення.

1.3. Механізми управління міжнародною конкурентоспроможністю

Проблема покращення стану міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов їх виходу на міжнародні ринки потребує, в першу чергу, розроблення та впровадження системи управління міжнародною конкурентоспроможністю на підприємстві.

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю

підприємства вимагає використання певного комплексу механізмів та заходів, націлених на подолання загрозливих наслідків конкуренції та досягнення підприємством високого рівня конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Варто звернути увагу, що головною метою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має бути забезпечення стабільної діяльності підприємства за будь-яких умов економічних, політичних, чи соціальних на світовому ринку.

Процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства складається з наступних етапів: [25, с. 12]

- 1) Моніторинг умов конкурентного середовища на зовнішніх ринках.
- 2) Аналіз конкурентоспроможності підприємства і його основних конкурентів на світовому ринку.
- 3) Визначення місії підприємства і довгострокової стратегії управління його міжнародною конкурентоспроможністю.
- 4) Впровадження заходів передбачених розробленою стратегією ґрунтується на виборі засобів якими підприємство збирається досягти поставлених цілей.
- 5) Оцінка та контроль реалізації розробленої стратегії.

Таким чином стратегія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має стати інструментом ефективного покращення міжнародної конкурентоспроможності підприємства і має бути спрямована на створення нових можливостей та компетенцій, пошук нових ринків, розширення асортименту продукції, впровадження інновацій та технологічних змін, покращення процесу управління [26, с. 106].

Будь-яка стратегія спрямована на підвищення конкурентоспроможності завжди базується на створенні і реалізації конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1.7

**Галузеві характеристики стратегій формування міжнародної
конкурентоспроможності підприємства**

| Галузі | Характери стика галузевої структури | Походження та тип конкурентних переваг | Критерії конкуренто- спроможності | Засіб формування конкурентних переваг |
|---|--|---|---|---|
| 1.Галузі первинного сектора економіки (сільське господарство, видобуток мінеральної сировини) | Атомістична | Природо-ресурсні (факторні переваги) | Витрати | Мінімізація витрат виробництва |
| 2.Електро-енергетика | Монополістична | Ресурсні (факторні) переваги | Витрати | Мінімізація витрат виробництва |
| 3.Металургія, базова хімія, будматеріали | Олігополістична | Ресурсні (факторні) переваги | Витрати, якість | Мінімізація витрат виробництва |
| 4.Харчова промисловість | Монополістична конкуренція | Ресурсно-технологічні переваги | Витрати, якість | Диференціація виробів, реклама, брендинг |
| 5.Машино-будування | Олігополістична | Технологічні переваги | Витрати, якість | Інвестиції, технологічний розвиток |
| 6.Електроніка, інформаційно-комп'ютерні технології | Олігополістична | Інноваційно-технологічні переваги | Витрати, якість, швидкість | Інновації, зростання якості і швидкості ринкового освоєння нових виробів |
| 7.Фармацевтична промисловість | Олігополістична | Інноваційно-технологічні переваги | Витрати, якість, швидкість | Інновації, зростання якості і швидкості ринкового освоєння нових лікарських засобів |
| 8.Аерокосмічна промисловість, продукція військово-технічного призначення | Олігополістична | Інноваційно-інституціональні і переваги | Витрати, якість, швидкість | Інновації, якість, ціна та швидкість створення виробів |

Джерело: [27, с. 79]

Таким чином головною класифікаційною ознакою при формуванні класифікації стратегій управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має стати типологія конкурентних переваг на створення яких підприємство спрямовує свої ресурси. У свою чергу можливості формування кожної конкурентної переваги залежать від зовнішнього середовища, галузевої конкуренції та ресурсного потенціалу підприємства. Галузеві характеристики стратегій формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємства наведено у табл. 1.7.

Загалом галузі світового господарства можна класифікувати на три групи враховуючи їх складність, капіталоємність та техноємність.

Першу групу складається з галузей первинного сектора економіки, що виробляють виключно продукти з низьким рівнем доданої вартості. Конкурентоспроможність підприємств що належать до цієї категорії галузей світового ринку визначається, в першу чергу, їх ресурсними перевагами, такими як природні умови, запаси корисних копалин, та інших природних ресурсів в країнах знаходження і відносною вартістю їх видобування.

До другої групи галузей світового ринку відносяться капіталомісткі галузі зі значно більшим показником доданої вартості та ступенем переробки сировинних ресурсів. Основними рисами цих галузей є наступні:

- 1) олігополістична структура галузі;
- 2) велика роль інвестицій в оновленні продукції підприємств;
- 3) значний вплив ефекту масштабу на результативність міжнародної діяльності підприємств;
- 4) високий ступінь переробки сировини, який зумовлює ключову роль технологічного фактора формування конкурентних переваг підприємств.

Сукупний вплив усіх вищезазначених факторів визначає тип конкурентної поведінки підприємств кожної з груп а також відповідні їй стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності, та має бути спрямована на формування і нарощування технологічних переваг підприємств

цих галузей.

До третьої групи галузей доцільно віднести галузі що мають значну науково-інноваційну складову. Саме у можливості створювати радикально нову продукцію та швидко виводити її на нові ринки полягає основна конкурентна перевага підприємств таких галузей.

Головними характеристиками стратегічного потенціалу суб'єктів господарювання у цих галузях є:

- 1) високий рівень наукових, інтелектуальних і інформаційних ресурсів підприємств цих галузей;
- 2) високий рівень витрати на НДДКР та інновації для створення технологічних інновацій;
- 3) повністю інноваційний характер діяльності окремих операційних підрозділів підприємств.

Наукова і інформаційна ємність продукції чи послуг є головною характеристикою їх якості і швидкого захоплення ринків у цих галузях і визначає стан інноваційної конкурентоспроможності підприємств.[28, 29]



Рис. 1.3. Стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства за видами конкурентних переваг

Джерело: [30 с, 80]

Класифікація стратегій формування міжнародної конкурентоспроможності підприємства, які засновуються на типах конкурентних переваг, продемонстрована на рис. 1.3.

Функціональний аспект стратегії удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства представляє собою складову загальної стратегії, що в свою чергу визначає джерела формування конкурентних переваг підприємства на рівні господарських процесів та функціональних сфер діяльності підприємства. Класифікацію функціональних стратегій управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства продемонстровано на рис. 1.4.

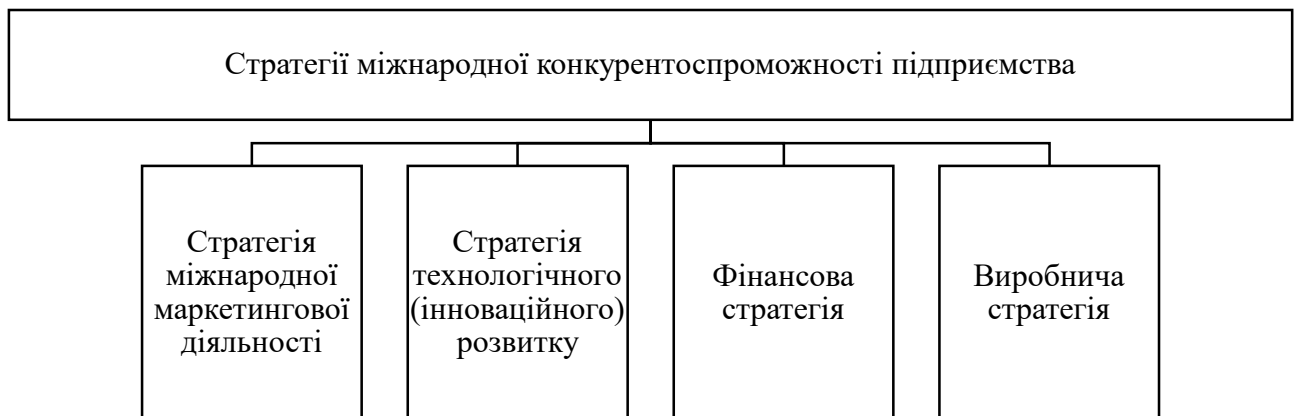


Рис. 1.4. Стратегії міжнародної конкурентоспроможності підприємства за функціональним підходом

Джерело: [27, с. 81]

Найбільш розповсюдженою є типологія стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств, запропонована професором Гарвардського університету М. Портером (рис. 1.5).

| | | Конкурентна перевага | |
|-------------------|-------------|----------------------|------------------|
| | | Низькі витрати | Диференціація |
| Сфера конкуренції | Широка ціль | Лідерство у витратах | Диференціація |
| | Вузька ціль | Фокусування | |
| | | на витратах | на диференціації |

Рис. 1.5. Матриця стратегій конкурентоспроможності М. Портера

Джерело: [30, с. 85]

Практичне застосування вище зазначених загальних стратегій управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має проводитися шляхом їх декомпозиції на окремі елементи виходячи з функціональних сфер господарської діяльності підприємства. Формування таких стратегій можливе лише за умови виконання формалізації процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Подібну модель представлено на рис. 1.6.

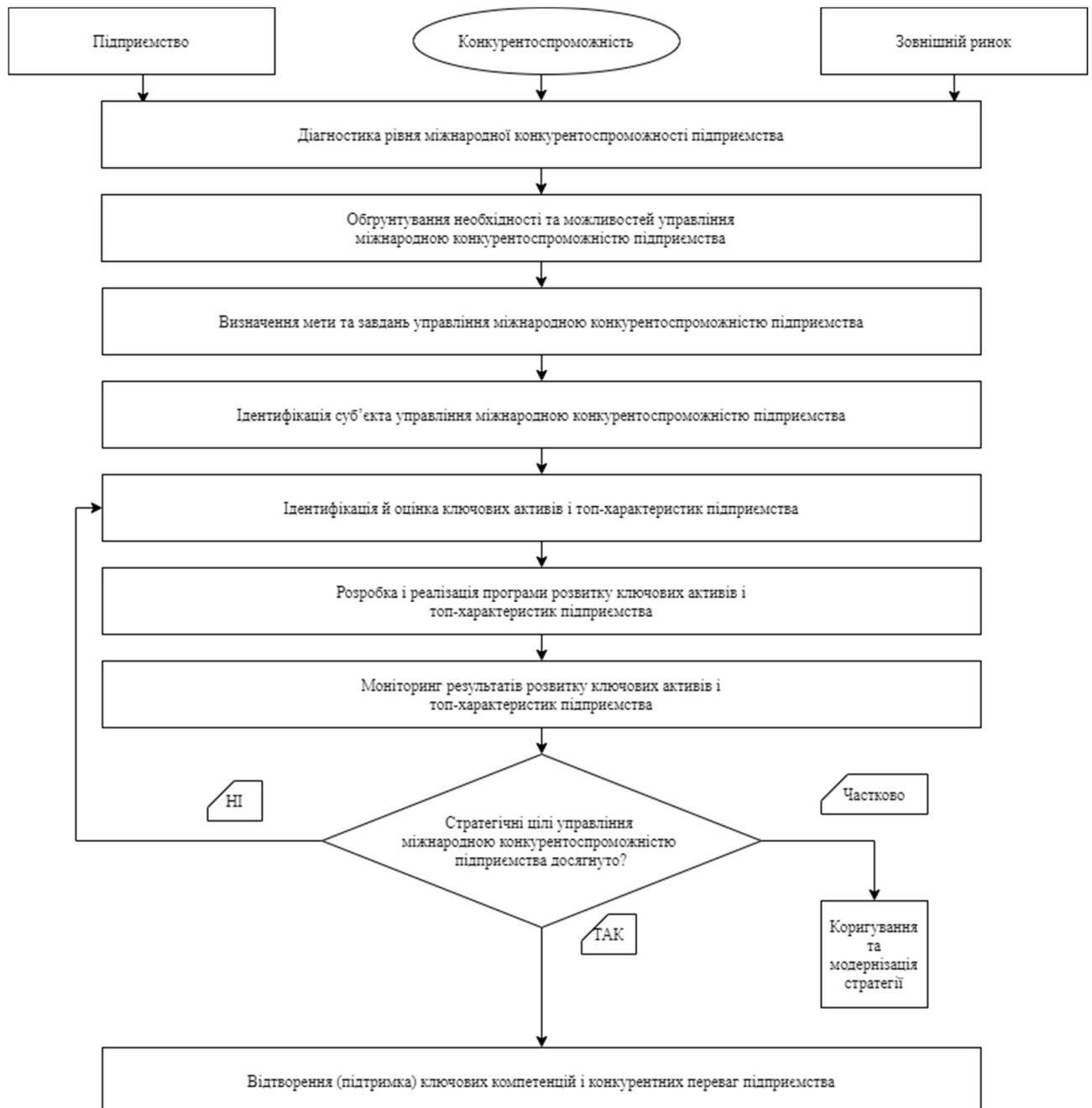


Рис. 1.6. Механізм управління міжнародною ксп підприємства

Джерело: [27, с. 103]

На першому етапі визначається існування проблеми та основні її чинники, проводиться прогнозування наслідки і визначається потенційні можливості подолання проблеми.

На другому етапі необхідно сформулювати бачення можливостей подолання проблеми, що має включати: систему протидії негативним факторам зовнішнього ринку та систему використання позитивних факторів зовнішнього середовища.

На третьому етапі необхідно визначити мету і завдання управління міжнародною конкурентоспроможністю на основі існуючого рівня конкурентоспроможності та цілей міжнародної діяльності підприємства.

На четвертому етапі проводиться виокремлення суб'єкту, що має взяти на себе відповідальність за розробку та реалізацію заходів покликаних для досягнення цілей і завдань управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Основним завданням на п'ятому етапі є виокремлення ключових факторів успіху – характеристик, розвиток яких матиме найбільше значення для підвищення конкурентоспроможності на даному сегменті зовнішнього ринку.

На шостому етапі проводиться розробка та реалізація програми розвитку що спирається на такі заходів, що забезпечують закриття виявлених розривів та достатність для формування ключових активів підприємства.

На сьомому етапі проводиться відслідковування розвитку діяльності підприємства, пов'язаних з таким розвитком існуючих та розробкою нових ключових факторів успіху.

На восьмому етапі управління проводиться зменшення вразливості ключових факторів успіху підприємства [31, 32].

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність – одна з найбільш складних економічних категорій, які постійно розвиваються та змінюються.

Сутність конкуренції знаходить своє вираження у певних силах, які спонукають суб'єкт конкуренції до розвитку незалежно від того, чи діє він лише на внутрішньому ринку, або на зовнішньому.

Підсумовуючи існуючі визначення можна синтезувати певне базове визначення міжнародної конкурентоспроможності розглядаючи її в якості економічної категорії яка відображає здатність підприємства ефективно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність реалізуючи при цьому власні конкурентні переваги за всім спектру проблем управління підприємством.

Розглядаючи специфіку досліджуваного ринку варто виділити його особливі властивості, а саме:

- 1) обмежена кількість країн-експортерів, що ведуть між собою жорстку конкурентну боротьбу;
- 2) здійснення торгівлі озброєнням на засадах міждержавних угод, оскільки торгівля озброєнням належить до державних монополій;
- 3) довгострокова прив'язка країн-покупців озброєння не лише до постачальника продукції, але й до каналів постачання після продажного супроводу продукції;
- 4) комплексність постачання різноманітних бойових засобів і систем їх забезпечення залежно від масштабів військових формувань різних рівнів ієрархії;
- 5) тісний взаємозв'язок між політичними, економічними, військово-стратегічними та іншими інтересами при визначенні партнерів у сфері озброєння на світовому ринку.

Враховавши вищенаведені властивості та базуючись на існуючих загальних класифікаціях факторів формування конкурентоспроможності у

сфері ОПК можна виокремити наступні фактори: економічні, військово-політичні, технологічно-інноваційні, інфраструктурно-ресурсні, управлінські.

Сучасна практика діяльності підприємств в умовах високої конкуренції, як на внутрішньому, так і на світовому ринках продемонструвала, що неможливо запропонувати єдино правильну методики оцінювання стану конкурентоспроможності підприємства, яка може застосовуватися в усіх умовах та для всіх підприємств.

У практичних ситуаціях, особливо маючи в легкому доступі різні джерела інформації про діяльність підприємств, варто застосовувати щонайбільше різних методичних підходів і проводити комплексний аналіз їх результатів.

Правильний вибір, як показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства, так і методики загалом залежить від багатьох факторів, наприклад:

- 1) мети проведення аналізу;
- 2) галузі та сфери діяльності;
- 3) кількості та якості інформації;
- 4) кількості часу, відведеного для прийняття рішення;
- 5) кваліфікації особи, яка приймає рішення.

Стратегія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має стати інструментом ефективного покращення міжнародної конкурентоспроможності підприємства і має бути спрямована на створення нових можливостей та компетенцій, пошук нових ринків, розширення асортименту продукції, впровадження інновацій та технологічних змін, покращення процесу управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» - дочірнє підприємство «Укрспецекспорту» державне господарсько розрахункове зовнішньоторговельне підприємство, було засновано Урядом України у 1998 році, ключовою сферою діяльності підприємства є проведення експортно-імпортних операцій на світовому ринку продукції та послуг військового та подвійного призначення.

Розглянемо основні види діяльності підприємства, а саме:

- 1) проведення операцій з імпорту і експорту продукції і послуг військового, спеціального і подвійного призначення;
- 2) проведення інвестиційної діяльності з метою розробки високотехнологічної продукції;
- 3) організація і підтримка науково-технічних та конструкторських робіт;
- 4) трансфер технологій;
- 5) проведення міжнародних виставок військової і цивільної техніки;
- 6) проведення маркетингової та інформаційно-консультаційної діяльності.

На сьогодні підприємство має активних клієнтів та партнерів у особі військових відомств, як вітчизняних, так і іноземних держав, а також підприємств державної та приватної форм власності з понад 30 країн світу.

Ключовим партнером компанії з експорту є Республіка Індія, в якій у 2000 році було відкрито та успішно працює офіційне представництво компанії. Окрім того серед ключових експортних партнерів підприємства є Алжир, Індонезія, Малайзія, Китай, Польща, Туреччина.

Підприємство спроможне реалізувати складні та комплексні проекти для задоволення потреб іноземних замовників, починаючи від проведення НДР до введення готової продукції у серійне виробництво. У відповідності до сучасних тенденцій на світовому ринку, «СпецТехноЕкспорт» активно працює над налагодженням спільного виробництва вітчизняної продукції на території країн-замовників.

У 2010 році компанія увійшла до складу Державного концерну «Укроборонпром» та стала невід’ємною частиною оборонно-промислового комплексу України. Станом на сьогоднішній день «СпецТехноЕкспорт» займає друге місце за обсягами зовнішньоторговельного обігу і перше місце за ефективністю серед державних експортерів продукції військового призначення в Україні.

Серед партнерів компанії в Україні – понад 120 державних та 70 приватних підприємств-виробників, 35 конструкторських бюро та 30 науково-дослідних центрів як державної, так і приватної форм власності [33].

Підприємство ставить собі за мету сприяння розвитку усього вітчизняного оборонно-промислового комплексу шляхом укладання та супроводження міжнародних угод з експорту високотехнологічної продукції, стимулюючи тим самим створення нових зразків оборонної продукції в Україні.

Таблиця 2.1

Характеристика підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»

| | |
|-------------------------------------|--|
| Код ЄДРПОУ | 30019335 |
| Дата реєстрації | 08.07.1998 (20 років 9 місяців) |
| Контактна інформація | 04073, м.Київ, ПРОСПЕКТ СТЕПАНА БАНДЕРИ, будинок 7 Тел: +380445685070 Факс: +380445685068 |
| Уповноважені особи | ЛАРІН ЄВГЕН ОЛЕКСАНДРОВИЧ — (ДИРЕКТОР з 15 січня 2020), керівник |
| Види діяльності | 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля (основний) |
| Форма власності | Державна власність |
| Перелік засновників юридичної особи | Державне підприємство державна компанія з експорту та імпорту продукції і послуг військового та спеціального призначення "УКРСПЕЦЕКСПОРТ" 100,0000% Код ЄДРПОУ засновника: 21655998 КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК (КОНТРОЛЕР) - ВІДСУТНІЙ |
| Розмір статутного капіталу | 842 000,00 грн |

Джерело: [33]

«СпецТехноЕкспорт» є державним госпрозрахунковим зовнішньоторговельним підприємством та не є розпорядником бюджетних коштів. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства ґрунтується на принципах самоокупності та самофінансування і проводиться відповідно до законодавства України.

Основним видом діяльності підприємства є експорт та імпорт продукції військового і подвійного призначення послуг. Перелік продукції та послуг підприємства наведено у табл. 2.2 [34].

«СпецТехноЕкспорт» має всі ліцензії та дозволи від Уряду України, необхідні для експорту продукції військового і подвійного призначення, та керується у своїй діяльності міжнародними угодами і міждержавними зобов'язаннями щодо контролю над експортом озброєнь.

Таблиця 2.2

Перелік продукції та послуг підприємства

| Кластер | Види продукції |
|--|--|
| 1 | 2 |
| Броньовані військові та спеціальні транспортні засоби: | <ul style="list-style-type: none"> • Проектування, виробництво та постачання • Капітальний ремонт, ремонт, модернізація • Модернізація, ремонт та постачання запасних частин для основних бойових танків (Т-55, Т-64, Т-72, Т-80 і т.д.), БТР-БТР-50, 60, 70, 80; БМП-I, БМП-II, БРДМ і т.д. • Постачання двигунів з підвищеною потужністю (до 1400 кінських сил) для танків Т-72, Т-80, Т-84, Т-90 • Постачання активних систем бронезахисту: «Ніж», «Заслон», «Дуплет», • Далекомірний перемикач "F3 Fantom". • Передача технологій |
| Техніка та технічне обслуговування літаків: | <ul style="list-style-type: none"> • Проектування, будівництво та виробництво літаків • Постачання авіаційних двигунів, обладнання, систем, агрегатів і пристроїв • Ремонт, модернізація та постачання запасних частин літаків і вертольотів: <ul style="list-style-type: none"> ○ всі літаки типу МіГ, Сухой та Л-29/39 ○ всі літаки родини Антонов, в т.ч. Ан-26, Ан-32 ○ Транспортні літаки Іл-76/78о всі вертольоти типу Мі • Технічне обслуговування та навчання • Передача технологій |
| Суднобудівна промисловість: | <ul style="list-style-type: none"> • Проектування та будівництво бойових кораблів і цивільних суден • Розробка та постачання газотурбінних двигунів, гідроакустичних систем та комплексів • Будівництво плавучих доків • Ремонт та модернізація морського обладнання • Постачання комплектуючих для судових систем та обладнання |
| Безпілотні системи: | <ul style="list-style-type: none"> • Проектування, розробка та виробництво БПЛА для аерофотозйомки, повітряної розвідки, і для цивільних цілей. • Проектування, розробка та виробництво БНТЗ різних типів. • Розробка та виробництво анти-БПЛА систем • Передача технологій |

Продовження таблиці 2.2

| | |
|--|--|
| Радари і протиповітряна оборона: | <ul style="list-style-type: none"> • Виробництво та модернізація всіх типів нових радіолокаційних систем • Модернізація та цифровізація РЛС П-14, П-18, П-19, СТ-68, 36Д6 та ін. Станції РСП-10; Висотоміри ПРВ; Системи РСБН-4Н • Капітальний ремонт та постачання запасних частин для зенітних систем: «Тунгуська», «Квадрат», С-125 «Печора», «Ігла», «Стріла», «ОСА-АКМ», «Шилка» • модернізація систем ППО, ракетної артилерії та обладнання, у тому числі БМ-21 «Град», БМ-27 «Ураган», БМ-30 «Смерч», гаубиць Д-30, Д-20, 2С1 «Гвоздика», 2С3 «Акація» та ін • Виробництво станцій електронної боротьби та станцій оптичної електронної протидії |
| Точна керована зброя, стрілецька зброя, легка зброя та обладнання для самозахисту: | <ul style="list-style-type: none"> • Виробництво та постачання високоточної зброї, артилерійського озброєння • Постачання озброєнь малого калібру, оптичних приладів, комплектуючих • Постачання обладнання для самозахисту, нелетального обладнання • Проектування та розробка боєприпасів |

Джерело: [34]

Місія компанії полягає у створенні вагомого вкладу в зміцнення обороноздатності України, відродження економічного, промислового та наукового потенціалу через розширення присутності українського ОПК на світовому ринку шляхом надання партнерам комплексних безпекових рішень, що базуються на технологічному випередженні, досконалому розумінні й прогнозуванні потреб клієнтів та напрямків розвитку світового безпекового середовища.

Дослідження системи управління підприємством варто розпочати з розгляду організаційної структури підприємства наведеної на рис. 2.1, та надання опису та характеристики підрозділів, проведення аналізу їх функцій, особливостей взаємодії та взаємозв'язків між ними.

На даний момент на підприємстві застосовується лінійно-штабна організаційна структура, яка включає в себе спеціалізований підрозділ –

апарат директора який не володіє повноваженнями з прийняття рішень і керівництва іншими підрозділами, а виключно допомагає відповідному керівнику у реалізації окремих функцій, у першу чергу, функцій стратегічного планування і аналізу. [35]

В іншому ця структура відповідає звичайній лінійній і, таким чином, несе у собі її негативні ознаки, а саме:

- 1) малу гнучкість та низьку пристосовність до змін кон'юнктури
- 2) має тенденцію до тяганини та перекладання відповідальності при вирішенні проблем, які вимагають участі декількох підрозділів
- 3) провокує перевантаження керівників верхнього рівня
- 4) формує тенденцію до формалізації оцінювання ефективності та якості роботи підрозділів, що в свою чергу приводить до виникнення атмосфери страху і роз'єднаності в колективі
- 5) підвищує залежність результатів роботи підприємства від кваліфікації, особистих та ділових якостей керівників вищої ланки

Загалом у сучасних умовах лінійно - штабна структура може бути використана в якості проміжного ступеня при переході від лінійної структури до більш ефективних та органічних структур. Дана структура дозволяє, в дещо обмеженій формі, втілювати ідеї сучасного підходу до управління якістю.

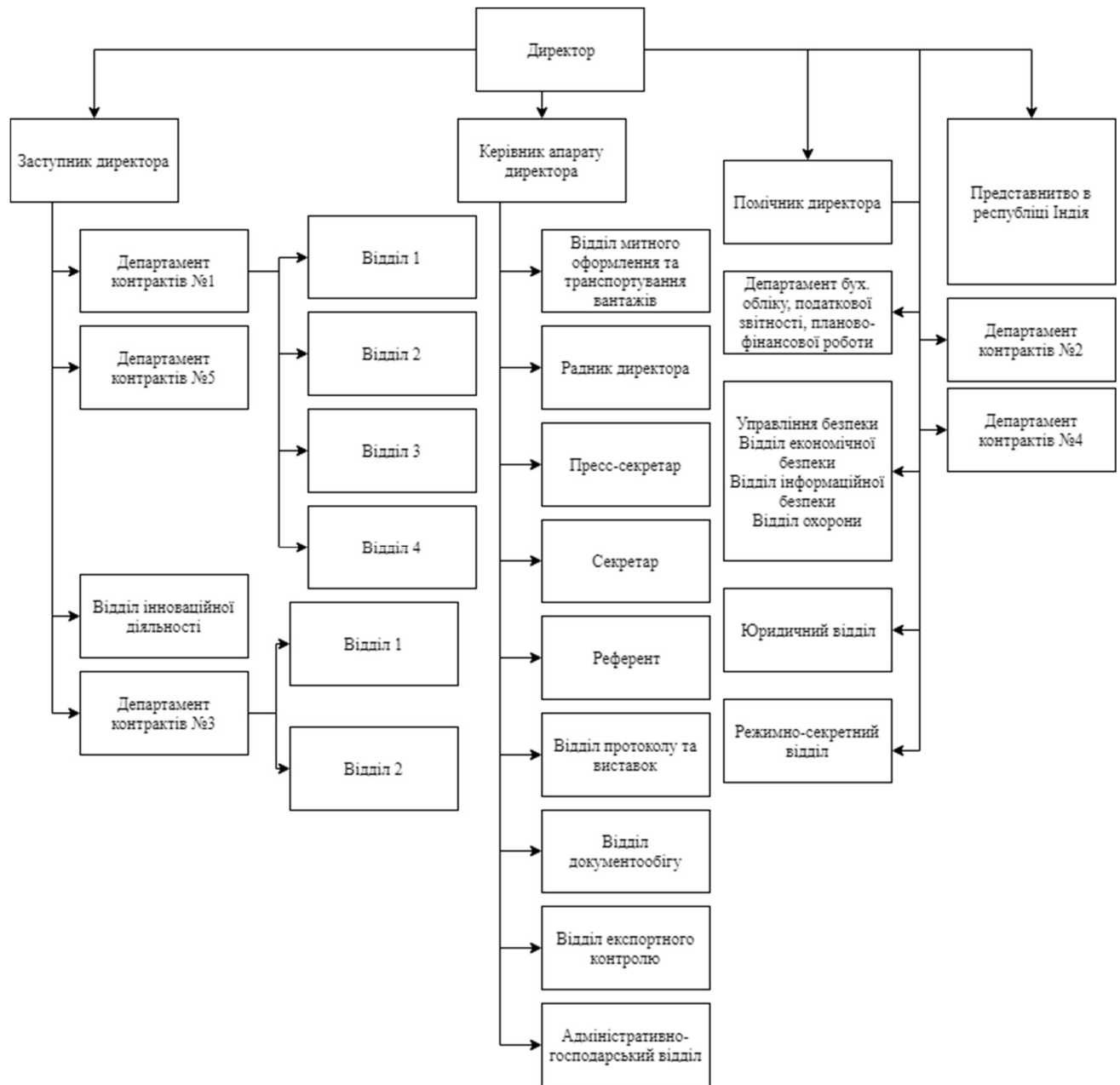


Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства

Джерело: [34]

Департаменти контрактів займають ключове місце у діяльності підприємства. Серед їх основних функцій є:

- 1) Забезпечення неухильного виконання вимог чинного законодавства у сфері експортного контролю.
- 2) Проведення підготовчої і контрактної роботи, що включає в себе збір інформації, оформлення і створення супутніх інформаційних відомостей про замовників та кінцевих споживачів.

- 3) Розроблення та вжиття заходів спрямованих на забезпечення доставки і кінцевого використання товарів у заявлених цілях.

Юридичний відділ відповідає за правовий аналізом зовнішньоекономічних договорів, та усіх інших документів, що супроводжують передачу товарів на предмет виконання ними вимог чинного законодавства України. Також у сфері компетенцій цього відділу лежить надання юридичних консультацій, та у випадку виникнення необхідності проведення судово-позовної роботи.

Серед компетенцій департаменту бухгалтерського обліку, податкової звітності та планово-фінансової роботи лежать: оформлення необхідних бухгалтерських документів за укладеними підприємством договорами: зовнішньоекономічними, комісії, купівлі-продажу, поставок та інших.

Канцелярія несе відповідальність за облік і належне зберігання усіх документів, що мають відношення до проведених підприємством операцій бідь-якого характеру. Зазначені документи мають зберігатися не менше п'яти років з дати завершення операції пов'язаної з таким документом. Окрім того канцелярія несе відповідальність за електронну і паперову каталогізацію документації з метою забезпечення належного порядку її зберігання і обліку. Займається обліком та збереженням договірної документації підприємства що стосується здійснення виконання міжнародних контрактів.

Серед функцій відділу митного оформлення і транспортування вантажів варто виділити:

- 1) проведення митного оформлення товарів та погодження перевезень продукції,
- 2) отримання при необхідності транзитних ліцензій та інших дозволів, пов'язаних з митним оформленням та перевезенням вантажів.
- 3) участь у проведенні попередньої перевірки та ідентифікації продукції.

- 4) своєчасне надання електронних митних декларацій за фактично здійсненими операціями передачі товарів та за отриманими дозволами Державної служби експортного контролю України.

Відділ експортного контролю займається узгодженням комерційних пропозицій і проведенням проектування зовнішньоекономічних контрактів щодо здійснення зовнішньоекономічних операцій; також разом з відділом митного оформлення проводить попередню ідентифікацію товарів продукції; займається підготовкою і поданням документи до державної служби експортного контролю України для отримання необхідних дозвільних документів; проводить координацію взаємодії усіх структурних підрозділів підприємства в системі внутрішнього експортного контролю.

Також особливої уваги вартує той факт, що ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» є дочірнім підприємством, що входить у структуру материнської компанії – Державного концерну «Укроборонпром», а отже частина управління дочірнім підприємством знаходиться у руках холдингової компанії.

Головним внутрішнім документом, який регулює діяльність ДП є статут, що затверджується холдинговою компанією. З метою запобігання ускладненням при подальшій діяльності ДП, крім змістових вимог, що передбачені Господарським кодексом [36], текст статуту має містити норми, що регулюють фінансово-економічні відносини з материнським підприємством, а саме спосіб, за яким холдинг реалізує права засновника в управлінні дочірнім підприємством, а саме:

- 1) встановлення меж повного господарського відання майном;
- 2) визначення обсягу повноважень керівника дочірнього підприємства стосовно укладання значних угод і будь-яких інших юридичних дій, що стосуються майна дочірнього підприємства. Угоди, що укладені керівником дочірнього підприємства в разі перевищенням меж компетенції, можуть бути визнані недійсними у судовому порядку;

- 3) визначення процедури призначення і звільнення керівника, а також його заступників, укладання і розірвання з ними контрактів;
- 4) визначення необхідності затвердження щорічних планів діяльності дочірнього підприємства;
- 5) обумовлення процедури затвердження результатів річної діяльності дочірнього підприємства;
- 6) визначення порядку розподілу прибутку або покриття збитку;
- 7) встановлення порядку, що стосується прийняття рішень про реорганізацію і ліквідацію дочірнього підприємства.

Розпочинаючи аналіз виробничо-господарської діяльності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» варто враховувати специфіку діяльності підприємства, за відсутності власного виробництва продукції. Виходячи з цього доцільно розрахувати наступні показники:

- 1) показники платоспроможності підприємства;
- 2) показники фінансової стійкості;
- 3) показники рентабельності з використанням моделі DuPont.

При оцінці платоспроможності підприємства розраховуються коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності. Вихідні дані для розрахунку наведено у табл. 2.3, результати у табл. 2.4.

Таблиця 2.3

Вихідні дані для аналізу платоспроможності

| Показник (тис. грн) | Роки | | | | |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Оборотні активи | 1293924 | 1411292 | 1969665 | 1987485 | 2800000 |
| Поточні зобов. | 1033008 | 1111958 | 1768548 | 1763388 | 2500000 |
| Гр. кошти | 324125 | 402139 | 283043 | 207819 | 220000 |
| Фін. Інв. | - | - | - | - | - |
| Деб. заборг. | 965802 | 990774 | 1672695 | 1750854 | 2605800 |

Джерело: розроблено автором на основі [33, 34]

Розрахунок коефіцієнт покриття проводиться за наступною формулою:

$$K_{\text{покp}} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.1)$$

Формула для розрахунку коефіцієнта швидкої ліквідності має наступний вигляд:

$$K_{\text{ш.л.}} = \frac{\text{Гр.кошти} + \text{Фін.інв.} + \text{Дебіторська заборг.}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.2)$$

Формула для розрахунку коефіцієнта абсолютної ліквідності має наступний вигляд:

$$K_{\text{а.л.}} = \frac{\text{Гр.кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Таблиця 2.4

Оцінка платоспроможності

| Показник | Роки | | | | |
|---------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Коеф. Покриття | 1,253 | 1,269 | 1,114 | 1,127 | 1,120 |
| Коеф. Швидкої ліквідності | 1,405 | 1,528 | 1,227 | 1,126 | 1,044 |
| Коеф. Абсолютної лікв. | 0,314 | 0,362 | 0,160 | 0,118 | 0,088 |
| Коеф. Покриття | % приріст | 1 | -12 | 1 | -0,6 |
| Коеф. Швидкої ліквідності | % приріст | 8 | -19 | -8 | -7 |
| Коеф. Абсолютної лікв. | % приріст | 15 | -55 | -26 | -25 |

Джерело: розроблено автором на основі [33, 34]

Нормативні межі для вибраних коефіцієнтів лежать у наступних рамках:

- 1) Для коефіцієнту покриття – більше 1.
- 2) Для коефіцієнту швидкої ліквідності – більше 0,8.
- 3) Для коефіцієнту абсолютної ліквідності – більше 0,2.

Таким чином, підприємство продемонструвало відмінні показники платоспроможності у 2015-2016 році, але у 2017 і надалі спостерігається загальне незначне падіння усіх показників, окрім показника абсолютної ліквідності, який у 2017 опустився нижче нормативного значення і продовжує своє падіння протягом усього досліджуваного періоду. Це пов'язано зі значним збільшенням поточної заборгованості підприємства (на 150% за останні 5 років). Одним із шляхів вирішення даної проблеми стане як зниження кредиторської заборгованості, так і дебіторської, оскільки показник дебіторської заборгованості за останні 5 років зріс на 170%, збалансування

даним показників допоможе повернути показник абсолютної ліквідності на нормативний рівень.

Для аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства необхідно розрахувати коефіцієнти платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності власного капіталу. Вихідні дані для проведення розрахунків наведено у табл. 2.5, результати у табл. 2.6.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для аналізу фінансової стійкості

| Показник (тис. грн) | Роки | | | | |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Оборотні активи | 1293924 | 1411292 | 1969665 | 1987485 | 2847065 |
| Поточні зобов. | 1033008 | 1111958 | 1768548 | 1763388 | 2500000 |
| Власний капітал | 270340 | 309348 | 364565 | 397933 | 455000 |
| Валюта балансу | 1303348 | 1421306 | 2133113 | 2161321 | 2900000 |
| Заб. Наст. Витрат | 409 | 947 | 908 | 884 | 1200 |
| Довгострокові зобов'язання | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Доходи майбутніх періодів | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Власні оборотні кошти | 260916 | 299334 | 201154 | 224097 | 314040 |

Джерело: розроблено автором на основі [33, 34]

Коефіцієнт платоспроможності показує залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.4)$$

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами відображає, яка частина матеріальних оборотних активів підприємства фінансується за рахунок засобів власного оборотного капіталу та розраховується за формулою:

$$K_{\text{звор}} = \frac{\text{ОА} - \text{ПЗ}}{\text{ПЗ}} \quad (2.5)$$

Коефіцієнт фінансування відображає можливість розвиватися за рахунок власних коштів підприємства та розраховується за формулою:

$$K_{\text{фін}} = \frac{\text{Заб.наст.витрат} + \text{Довг.зобов.} + \text{Пот.зобов.} + \text{Доходи майб.пер.}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.6)$$

Коефіцієнт маневреності розраховується за формулою:

$$K_{\text{маневр.}} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.7)$$

Таблиця 2.6

Оцінка фінансової стійкості

| Показник | Роки | | | | |
|-------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Коеф. Платоспр. | 0,207 | 0,218 | 0,171 | 0,184 | 0,157 |
| Коеф. Заб. Вл. Об. Зас. | 0,253 | 0,269 | 0,114 | 0,127 | 0,139 |
| Коеф. Фінансування | 3,823 | 3,598 | 4,854 | 4,434 | 5,497 |
| Коеф. Маневреності | 0,965 | 0,968 | 0,552 | 0,563 | 0,690 |
| Коеф. Платоспр. | % приріст | -21 | -21 | 7 | -14 |
| Коеф. Заб. Вл. Об. Зас. | % приріст | -57 | -57 | 11 | 9 |
| Коеф. Фінансування | % приріст | 34 | 34 | -8 | 23 |
| Коеф. Маневреності | % приріст | 0,002 | -42 | 2 | 22 |

Джерело: розроблено автором на основі [33, 34]

Межі нормативних значень для вибраних коефіцієнтів лежать у наступних рамках:

- 1) Для коефіцієнту платоспроможності від 0,2 до 0,35.
- 2) Для коефіцієнту забезпечення власними оборотними засобами від 0 до 1.
- 3) Для коефіцієнту фінансування - більше 0,5.
- 4) Для коефіцієнту маневреності - більше 0,1.

За результатами розрахунків можна сказати, що майже всі показники протягом усього досліджуваного періоду знаходяться в межах норми. Але, при цьому, коефіцієнт платоспроможності продемонстрував негативну динаміку протягом всього періоду, а у 2017 році повністю вийшов за межі нормативних значень, так само як і в випадку з показником абсолютної ліквідності причиною цього є зменшення частки власного капіталу підприємства та збільшення частки позикового капіталу.

Модель DuPont – це модель, що використовує основні показники рентабельності для виявлення та оцінки ефективності діяльності підприємства. Розрахуємо двофакторну та трифакторну моделі DuPont.

Вихідні дані для проведення розрахунків наведено у табл. 2.7, результати у табл. 2.8.

Таблиця 2.7

Вихідні дані побудови моделі DuPont

| Показник (тис. грн) | Роки | | | | |
|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| Чистий прибуток | 86538 | 69948 | 69948 | 49877 | 78000 |
| Середньорічна величина Акт. | 1303348 | 1362327 | 1777210 | 2147217 | 2530661 |
| Виручка від реалізації | 298724 | 632686 | 607354 | 1938486 | 3200000 |
| Середньорічна величина ВК | 270340 | 289844 | 336957 | 381249 | 426467 |
| Чистий прибуток до опод. | 105588 | 85238 | 85238 | 63203 | 110000 |

Джерело: розроблено автором на основі [33, 34]

Двофакторна модель DuPont розраховується за наступною формулою:

$$ROA = ROS * K_{oa} \quad (2.8)$$

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка}} * \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}} \quad (2.9)$$

Трьохфакторна модель DuPont розраховується за наступною формулою:

$$ROE = ROS * K_{oa} * LR \quad (2.10)$$

Або:

$$ROE = \frac{\text{ЧП}}{\text{Вл. кап.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Виручка}} * \frac{\text{Виручка}}{\text{Активи}} * \frac{\text{Активи}}{\text{Вл. кап.}} \quad (2.11)$$

Модель Дюпона

| Показник | Роки | | | | |
|----------|-----------|-------|-------|-------|-------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| LR | 4,821 | 4,700 | 5,274 | 5,632 | 5,934 |
| ROS | 0,353 | 0,135 | 0,140 | 0,033 | 0,034 |
| Koa | 0,229 | 0,464 | 0,342 | 0,903 | 1,264 |
| ROA(2) | 0,081 | 0,063 | 0,048 | 0,029 | 0,043 |
| ROE(3) | 0,391 | 0,294 | 0,253 | 0,166 | 0,258 |
| LR | % приріст | -3 | 12 | 7 | 5 |
| ROS | % приріст | -62 | 4 | -77 | 5 |
| Koa | % приріст | 103 | -26 | 164 | 40 |
| ROA(2) | % приріст | -23 | -23 | -39 | 48 |
| ROE(3) | % приріст | -25 | -14 | -34 | 56 |

Джерело: розроблено автором на основі [33, 34]

Показники рентабельності розраховані за моделлю DuPont (ROA ROS ROE) є показниками рентабельності активів, рентабельності продажів і рентабельності власного капіталу.

ROS (рентабельність продажів) є позитивною, хоча і спостерігається тренд значного її скорочення протягом досліджуваного періоду, це обумовлено тим, що не дивлячись на значне зростання виручки від реалізації (більш ніж у 10 разів у 2019 у порівнянні з 2015) чистий прибуток не зростає.

Коефіцієнт Koa (Коефіцієнт оборотності активів) описує показник ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Показник LR(Коефіцієнт фінансового левериджу) характеризує можливість залучення позикового капіталу для підвищення ефективності діяльності компанії.

ROA (рентабельність активів) та ROE (рентабельність власного капіталу) характеризується схожою динамікою, оскільки не дивлячись на постійне зростання коефіцієнту оборотності активів та коефіцієнту фінансового левериджу, що показує намагання підприємства підвищити рентабельність за допомогою якісних, а не кількісних методів, стабілізації показників рентабельності не відбувається, отже можна сказати, що

найбільшою проблемою підприємства є значне скорочення ефективності продажів при значному збільшенні їх обсягів.

2.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»

Для аналізу ефективності ЗЕД підприємства необхідно зрозуміти особливості ринкового середовища, в якому діє підприємство, виокремити як економічні так державно регуляторні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Світовий ринок озброєнь - це специфічний сектор міжнародних відносин, параметри якого визначаються комплексом економічних, технологічних і геополітичних факторів. Політична нестабільність, зростання військової напруги, збройні конфлікти - все це закономірно призводить до мілітаризації і збільшення попиту на озброєння [13].

На сьогоднішній день світовий ринок озброєнь та продукції військового призначення - один із найбільш розвинених, прибуткових та наукомістких сегментів світової економіки. Лише високорозвинені країни мають ресурси для створення потужного оборонно-промислового комплексу, що буде конкурентоздатним на світовому ринку.

Тенденції розвитку світового ринку озброєнь наведено у табл. 2.9 і рис. 2.2, а саме загальносвітові військові витрати показують тенденцію до стабільного зростання протягом останніх років, при цьому показники загальносвітового військового імпорту та експорту демонструють швидше зростання (5%-20% щорічно). Отже можна говорити про підвищення важливості ролі міжнародного співробітництва на світовому ринку озброєнь.

Таблиця 2.9

Загальносвітові військові витрати, військовий експорт / імпорт в 2014-2019 рр, млн дол. США

| Роки | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Загальносвітові військові витрати, млн. дол. США | 1 630 187 | 1 563 341 | 1 575 512 | 1 598 895 | 1 678 339 | 1 694 325 |
| Військовий експорт / імпорт, млн. дол. США | 67 584,1 | 74 334,4 | 81200,2 | 86 572,1 | 84 769,5 | 88 267,2 |

Джерело: [37]

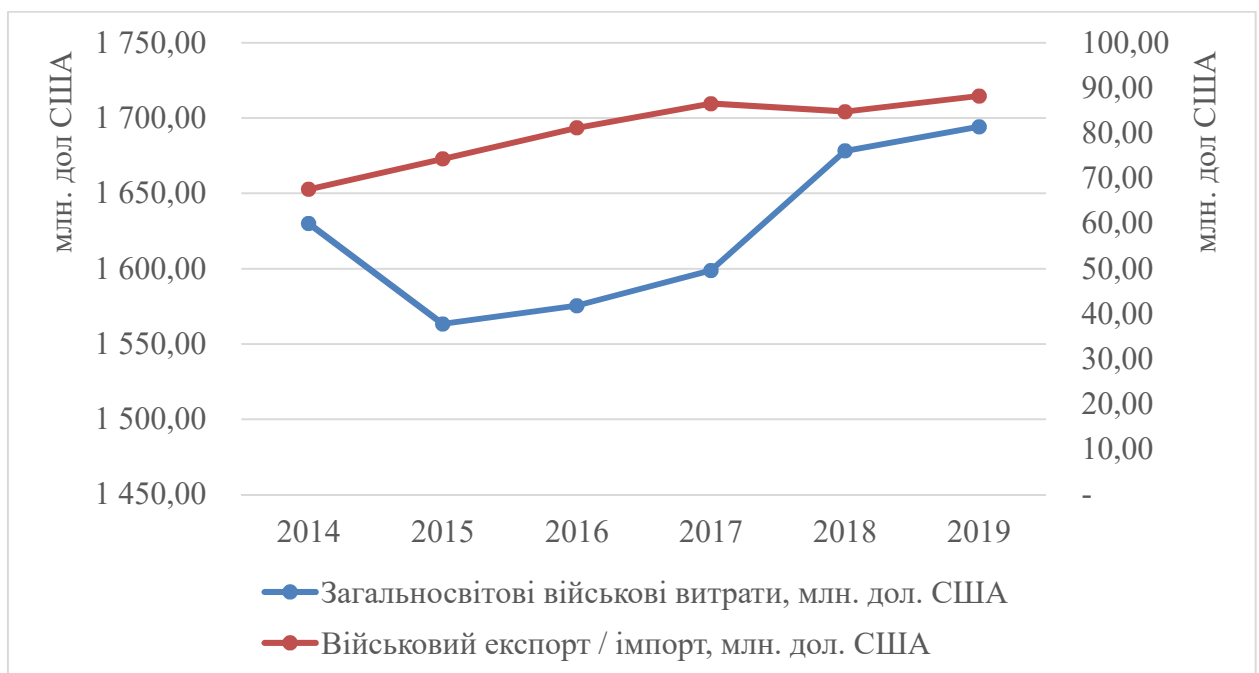


Рис. 2.2. Загальносвітові військові витрати, військовий експорт / імпорт

Джерело: розроблено автором

Окрім того важливою тенденцією є все більша концентрація об'єму світового експорту концентрується у все меншій групі країн, при цьому основна тенденція світового імпорту є протилежною, а саме значне збільшення кількості країн-імпортерів, а також збільшення обсягів імпорту озброєнь [38].

Така особливість світового ринку продукції військового призначення продемонстрована у табл. 2.10 і 2.11. Беззаперечну першість за фактичним обсягом експорту тримає п'ятірка країн з найбільш розвиненою оборонною промисловістю займають 60% всього ринку, а США – третину.

Таблиця 2.10

**Рейтинг країн-експортерів за фактичним обсягом експорту продукції
військового призначення в 2013-2017 рр., млн. дол. США**

| № | Країна | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2014-2019 |
|-----|-----------|------|------|------|-------|-------|-------|-----------|
| 1. | США | 9608 | 9963 | 9855 | 12050 | 10414 | 10752 | 62641 |
| 2. | Росія | 5527 | 5990 | 6841 | 6015 | 6506 | 4718 | 35596 |
| 3. | Франція | 1627 | 1995 | 2041 | 2367 | 1773 | 3368 | 13171 |
| 4. | Німеччина | 1788 | 1766 | 2514 | 1982 | 1071 | 1185 | 10306 |
| 5. | Китай | 1226 | 1799 | 2372 | 1346 | 1140 | 1423 | 9307 |
| ... | | | | | | | | |
| 12. | Україна | 622 | 343 | 486 | 307 | 195 | 91 | 2044 |

Джерело: [37]

Згідно з даними стокгольмського інституту дослідження проблем миру [37] (табл. 2.10), за підсумками 2014-2019 рр. Україна посіла 12 місце серед найбільших експортерів озброєнь. При цьому частка України у глобальному експорті зброї за цей період склала приблизно 1,3%.

Не зважаючи на складну економічну ситуацію, протягом останніх років підприємствам вітчизняного оборонно-промислового комплексу змогли розробити та впровадити нові системи озброєнь, у тому числі модифікації бронетехніки та систем залпового вогню, сучасні протитанкові ракетні комплекси, високоточні артилерійські снаряди тощо. В свою чергу це дозволило підприємствам галузі збільшити обсяги виробництва та зберегти робочі місця. Суттєвою складовою військово-технічної співпраці України є послуги пов'язані з ремонтом та модернізацією військової техніки, проведення спільних науково-дослідних та конструкторських проектів.

Розглядаючи найбільших імпортерів продукції військової індустрії у табл. 2.11, найбільшу частку за останні роки займають країни Близького Сходу та Індія.

Таблиця 2.11

**Рейтинг країн-імпортерів за фактичним обсягом продукції
військового призначення в 2013-2017 рр, млн. дол. США**

| № | Країна | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2014-2019 |
|-----|-------------------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| 1. | Саудівська Аравія | 2741 | 3380 | 2947 | 3934 | 3760 | 3673 | 20435 |
| 2. | Індія | 3341 | 3045 | 2985 | 2931 | 1488 | 2964 | 16754 |
| 3. | Єгипет | 420 | 1438 | 1684 | 2406 | 1674 | 1193 | 8816 |
| 4. | Австралія | 919 | 1464 | 1025 | 1671 | 1575 | 1399 | 8052 |
| 5. | Китай | 1063 | 1267 | 1142 | 1371 | 1633 | 887 | 7362 |
| 6. | Алжир | 616 | 896 | 2899 | 962 | 1253 | 140 | 6766 |
| 7. | ОАЕ | 767 | 1222 | 955 | 965 | 1197 | 644 | 5749 |
| 8. | Півд. Корея | 723 | 272 | 1059 | 1056 | 1106 | 1510 | 5726 |
| 9. | Ірак | 665 | 1464 | 1789 | 989 | 543 | 175 | 5625 |
| 10. | Катар | 55 | 520 | 903 | 667 | 596 | 2258 | 4998 |

Джерело: [37]

Детальний розгляд товарної структури експорту та імпорту продукції військового призначення вітчизняним ОПК за останні 5 років відображено у табл. 2.12, 2.13 та рис. 2.3.

Основними статтями українського експорту продукції оборонно-промислового комплексу протягом останніх років стала продукція авіапромислового комплексу та броньована техніка та двигуни для різноманітних систем озброєнь.

Таблиця 2.12

**Експорт продукції військового призначення з України, 2014-2018, млн
дол. США**

| Кластер | Роки | | | | | | Усього |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|--------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | |
| Літаки | 195 | 108 | 186 | 78 | 26 | | 593 |
| Броньовані машини | 66 | 44 | 102 | 70 | 55 | | 338 |
| Артилерія | 1 | 2 | | 2 | | | 4 |
| Двигуни | 159 | 123 | 121 | 80 | 106 | 83 | 671 |
| Ракети | 24 | 11 | 19 | 18 | 8 | 8 | 89 |
| Датчики | 25 | | | | | | 25 |
| Кораблі | 153 | 56 | 56 | 59 | | | 324 |
| Усього | 622 | 342 | 471 | 293 | 195 | 91 | 2044 |

Джерело: [37]

Пов'язано це перш за все з тим, що Україна володіє повним закритим циклом виробництва літаків. Двигуни для авіаційної техніки складають основну частку в експорті двигунів як таких.

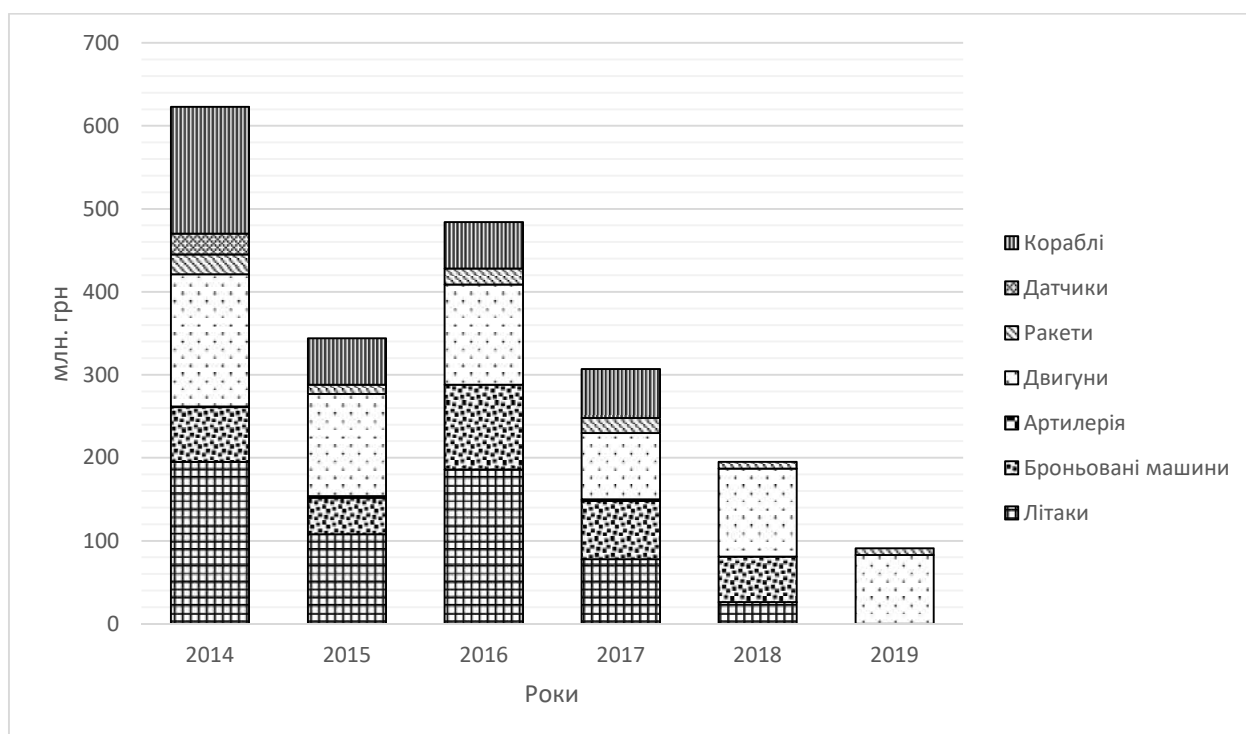


Рис. 2.3. Структура продукції військового призначення з України

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.13

**Імпорт продукції військового призначення в Україну, 2014-2018, млн
дол. США**

| Кластер | Роки | | | | | | Усього |
|--------------------------|------|------|------|------|------|------|--------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | |
| Літаки | | | | | 3 | 14 | 17 |
| Броньовані машини | 1 | 20 | | | 30 | | 51 |
| Артилерія | | | | | 14 | | 14 |
| Двигуни | | | | | 10 | | 10 |
| Ракети | | 2 | 5 | | | | 7 |
| Датчики | | | | | 7 | | 7 |
| Кораблі | 1 | 23 | 5 | | 65 | 14 | 107 |

Джерело: [37]

У табл. 2.12 і 2.13 відображено, що імпорт продукції оборонної галузі в Україну є незначним, особливо порівнюючи з об'ємами експорту (107 млн дол. проти 2 млрд дол). Основною позицією українського імпорту стала продукція суднобудівної галузі, це пов'язано в першу чергу, із втратою значної частини українських ВМС після окупації Криму.

Розглянемо динаміку зовнішньоекономічних операцій проведених підприємством за 2009-2019 рр у табл. 2.14. Найбільш характерною особливістю зовнішньоекономічної діяльності полягає в у повному домінуванні експортних операцій над імпортними, сумарно, якщо виключити 2019 рік, підприємство провело близько 3,5 тисяч експортних операцій на загальну суму 15 млрд гривень і приблизно 400 імпортних на загальну суму в 1 млрд гривень.

Таблиця 2.14

**Експорт та імпорт продукції військового призначення підприємством,
2009-2019, млн грн.**

| Рік | Експорт | | | Імпорт | | |
|------|-----------------|------------------------|--------------------|-----------------|------------------------|--------------------|
| | Об'єм (млн грн) | Кількість контрагентів | Кількість операцій | Об'єм (млн грн) | Кількість контрагентів | Кількість операцій |
| 2009 | 700 | 20-25 | 450-500 | 3,5 | 3-5 | 10-15 |
| 2010 | 600 | 25-30 | 350-400 | 0,1 | 3-5 | 3-5 |
| 2011 | 2000 | 35-40 | 400-450 | 1,5 | 15-20 | 25-30 |
| 2012 | 750 | 60-65 | 250-300 | 150 | 35-40 | 70-75 |
| 2013 | 900 | 65-70 | 500-550 | 45 | 30-35 | 100-150 |
| 2014 | 350 | 40-45 | 150-200 | 40 | 3-5 | 10-15 |
| 2015 | 2000 | 40-45 | 200-250 | 40 | 10-15 | 20-25 |
| 2016 | 3000 | 50-55 | 200-250 | 500 | 20-25 | 40-45 |
| 2017 | 2000 | 60-65 | 300-350 | 400 | 20-25 | 25-30 |
| 2018 | 3000 | 80-85 | 300-350 | 100 | 15-20 | 30-35 |
| 2019 | 2000 | 45-50 | 150-200 | 6500 | 20-25 | 50-55 |

Джерело: [розроблено автором]

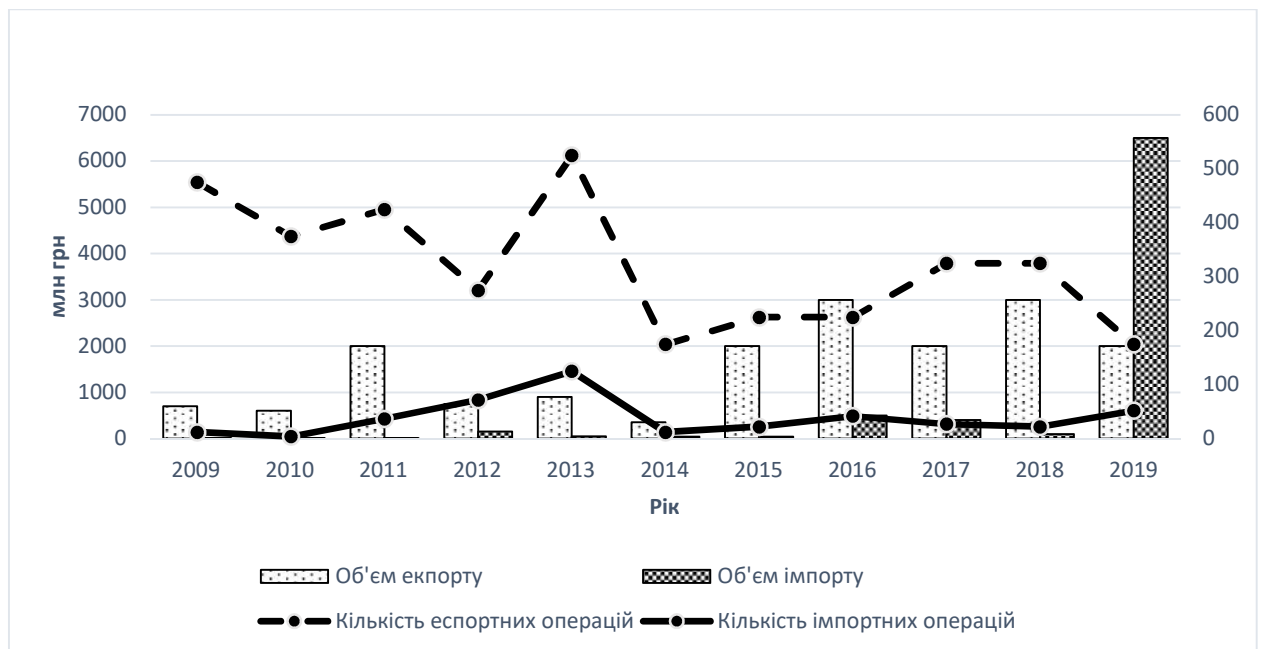


Рис. 2.4. Графічне порівняння інтенсивності експорту та імпорту

Джерело: розроблено автором

Аномальна імпортна активність підприємства у 2019 році пояснюється виконанням крупного замовлення від збройних сил України на поставку

систем радіологічного обладнання з Туреччини на загальну суму близько 6 млрд гривень.

Також можна виокремити тенденцію до укрупнення окремих операцій, оскільки кількість операцій на досліджуваному має тенденцію до зменшення, а об'єми експорту навпаки до збільшення.

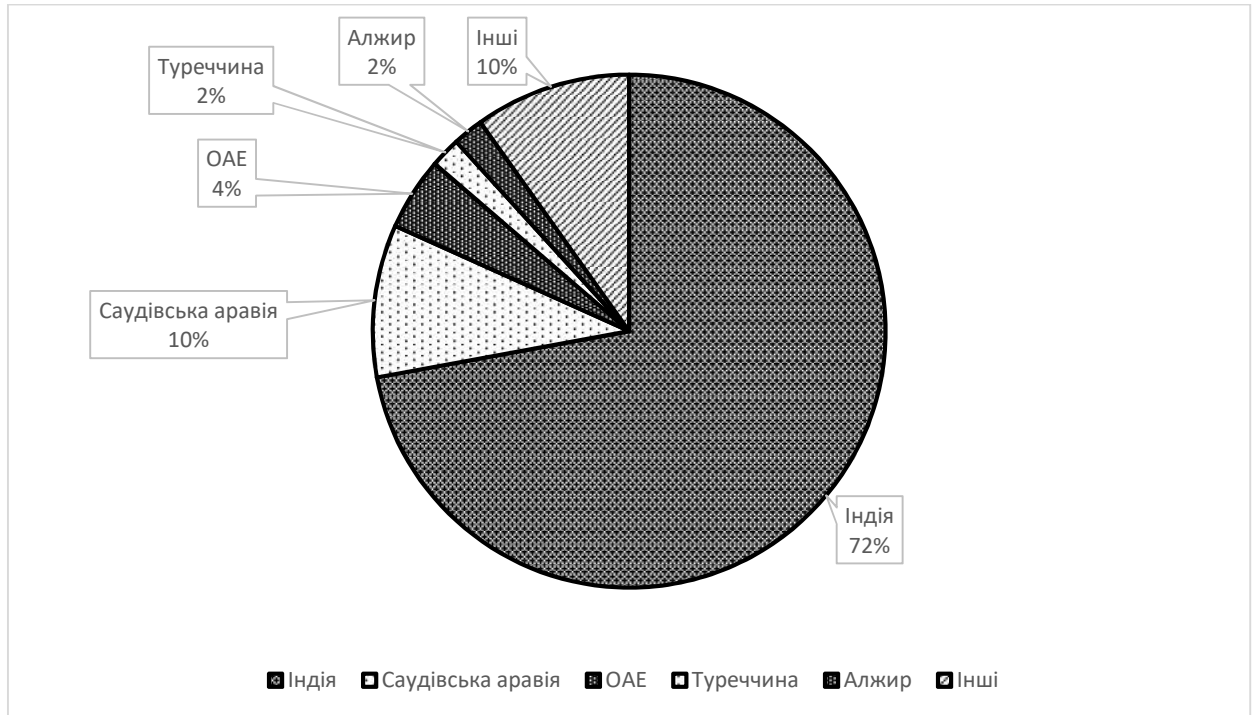


Рис. 2.5. Географія експорту у 2019 році

Джерело: розроблено автором

Розглядаючи географію діяльності підприємства представлену на рис. 2.5 та табл. 2.15 виокремлюється надзвичайно тісне співробітництво з Республікою Індія, основним напрямком співробітництва є модернізація, ремонт та постачання літальних апаратів та комплектуючих до них, що корелює з загальнонаціональною тенденцією представленою в табл. 2.12.

Таблиця 2.15

Основні експортні партнери підприємства, 2015-2019, млн грн.

| Країна | Рік | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|
| | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
| | Дохід від експорту | Кіл-сть операцій | Дохід від експорту | Кіл-сть операцій | Дохід від експорту | Кіл-сть операцій | Дохід від експорту | Кіл-сть операцій | Дохід від експорту | Кіл-сть операцій |
| Індія | 1500 | 150-200 | 2000 | 150-200 | 1500 | 200-250 | 2500 | 200-250 | 1500 | 100-150 |
| Алжир | 100 | 5-10 | 75 | 3-5 | 300 | 15-20 | 200 | 3-5 | 40 | 10-15 |
| Саудівська Аравія | | | | | 150 | 3-5 | 50 | 3-5 | 200 | 3-5 |
| ОАЕ | | | | | 100 | 20-25 | 300 | 5-10 | 95 | 25-30 |
| Туреччина | | | | | 15 | 3-5 | 50 | 3-5 | 40 | 3-5 |

Джерело: [розроблено автором]

У табл. 2.15 представлено найбільші країни-партнери підприємства за останні 5 років. Особливої уваги вартує розширення у 2017 списку основних партнерів та долучення Саудівської Аравії, ОАЕ, які як було виокремлено у табл. 2.11 є одними з найбільших імпортерів продукції оборонної промисловості.

Щодо товарної структури експорту представленої у табл. 2.16 та рис. 2.6 варто відзначити домінування серед номенклатури продукції авіапромислового комплексу та супутніх товарів, що займають майже 50% від усього експорту.

Таблиця 2.16

Експорт за категоріями товарів за 2019 рік, млн грн.

| УКТЗЕД | Опис продукції | Дохід від експорту, млн грн |
|--------|---|--------------------------------|
| 8803 | Частини літальних апаратів | 600 |
| 9306 | Бомби, гранати, торпеди, міни, ракети та аналогічне озброєння | 150 |
| 9032 | Прилади та апаратура для автоматичного регулювання або керування | 150 |
| 7318 | Гвинти, болти, гайки, ... , та аналогічні вироби з чорних металів | 45 |
| 9301 | Зброя бойова | 45 |
| 9013 | Пристрої на рідких кристалах, лазери, інші прилади та оптичні інструменти | 40 |
| 4016 | Інші вироби з вулканізованої гуми | 40 |
| 8804 | Парашути | 40 |
| 8802 | Інші апарати летальні (вертольоти, літаки) | 40 |
| 7326 | Інші вироби з чорних металів | 35 |
| Інші | 96 типів товарів | 450 |

Джерело: [розроблено автором]

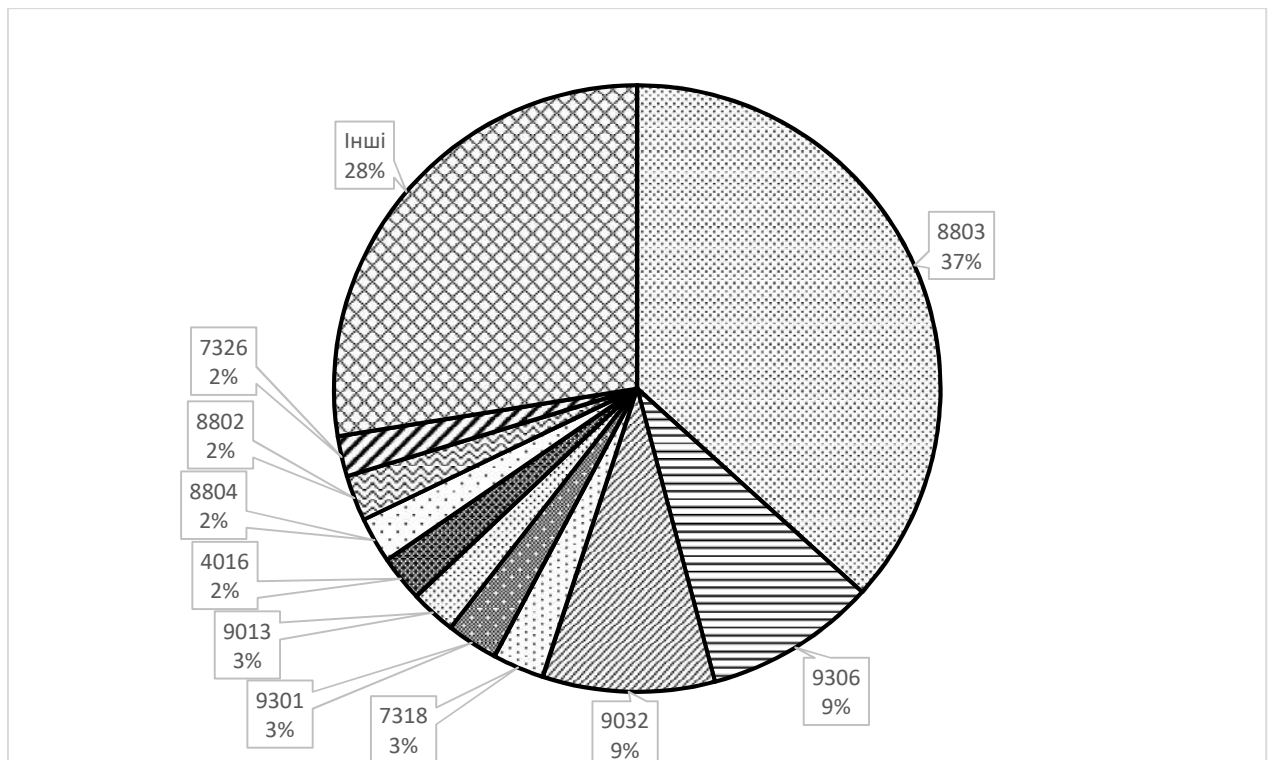


Рис. 2.6. Географія експорту у 2019 році

Джерело: розроблено автором

З огляду на портфель реалізованих проектів, підприємство «СпецТехноЕкспорт» здатне реалізовувати складні комплексні проекти на потреби іноземних замовників, від стадії науково-дослідних робіт до серійного виготовлення готової продукції. З огляду на те, що кожен ринок має свій комплексний контекст (політичний, бюрократичний, історичний, релігійний, географічний, геополітичний тощо), кожен ринок і кожна угода вимагає особливого підходу.

Таким чином під час реалізації зовнішньоекономічних контрактів підприємство використовує весь спектр базових умов Incoterms та можливостей організації логістичних процесів.

Так, наприклад, налагоджуючи нові зв'язки з нових іноземними партнерами з приводу постання великої кількості готової продукції підприємство використовує умови Incoterms класу C-D, використовуючи при цьому, в основному, морський транспорт, рідше залізничний.

Так, наприклад, у 2018 році підприємство виконало постачання бронетранспортерів БТР 4-М, виготовлених на ДП «Харківське конструкторське бюро з машинобудування ім. Морозова» на замовлення Міністерства оборони Індонезії за наступними умовами:

Базові умови: CFR

Транспорт: морський

Спосіб оплати: Частковий авансовий платіж (акредитив з червоним зауваженням)

На етапі після продажної підтримки постає необхідність постачання окремих частин та агрегатів для гарантійного обслуговування, або модернізації продукції. У такому випадку підприємство використовує базові умови, що рівномірно розподіляють зобов'язання між партнерами і використовує в основному авіатранспорт, окрім випадків транспортування партій значної ваги, що робить використання авіатранспорту недоцільним.

Так, наприклад, у 2019 році підприємство, в рамках виконання контракту по модернізації літаків Ан-32 для Міністерства оборони Індії

відвантажило іноземному замовнику комплектуючі загальною вартістю 27 млн. дол за наступними умовами:

Базові умови: DAP

Транспорт: авіаційний

Спосіб оплати: Без відзивний акредитив

Загалом, враховуючи географію зв'язків підприємства, найбільш часто використовується морський транспорт з відповідними умовами Incoterms.

Надалі розглянемо систему загальнодержавного управління галуззю і місце підприємства у ній. Ринок озброєння є доволі специфічним, оскільки торгівля зброєю є монополією держав і переважно здійснюється в межах укладених міждержавних угод із дотриманням національних і міжнародних вимог із експортного контролю. Структура такого ринку формується під впливом політичних, соціально-економічних, інституційних чинників.

Для забезпечення зростання ефективності діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємств, що займаються розробкою, виробництвом, ремонтом, та іншими операціями на ринку озброєння, у тому числі беруть участь у військово-технічному міжнародному співробітництві у 2010 р. в Україні було створено державний концерн «Укроборонпром». На українському ринку «Укроборонпром» займає позицію природного монополіста, оскільки практично повністю контролює вітчизняний оборонно-промисловий комплекс, але, при цьому, на міжнародному ринку вирує гостра конкуренція за ринки збуту продукції ОПК.

На сьогодні ДК "Укроборонпром" об'єднує більше 100 підприємств-учасників у 5 основних галузях оборонної промисловості, зокрема, у розробці та виготовленні озброєння та техніки, науковій діяльності та експортно-імпортних операціях.

"Укроборонпром" включає в себе 10 конструкторських бюро, які займаються розробкою, проектуванням і дослідженнями, таким чином займаючись інноваційною діяльністю [39].

Важливою особливістю ринкового середовища в галузі оборонно-промислового комплексу є державна монополія на експорт зброї, здійснювана через жорстку владну вертикаль управління міжнародним військово-технічним співробітництвом. Такий державний контроль дозволяє боротися з нелегальною торгівлею зброєю та уникати виникненню конкуренції між вітчизняними підприємствами на зовнішніх ринках.

Таблиця 2.17

Основні гравці на українському ринку озброєнь, за кластерами

| Кластер | Основні підприємства | Продукція |
|-------------------------------------|---|--|
| Експортери | ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» ДП ДЗП «ПромОборонЕкспорт» ДП «УкрСпецЕкспорт» | |
| Авіаційний кластер | ДП «Авіакон» ДП «Антонов» 410 Авіаремонтний Мотор ДП «Івченко-Прогрес» ДП «Новатор» | АН-178, АН-148, АН-70, АН-30, АН-26 МІ-24ПУ1, МІ-24П, МІ-8МТВ |
| Бронетанковий кластер | ДП «Харківський БТЗ» ДП «Львівський БТЗ» ДП «Київський БТЗ» ДП «Артилерійське озброєння» | Оплот, Дозор-Б, БТР-4, БТР-3, Булат, |
| Високоточне озброєння та боєприпаси | ДККБ "Луч" ДП "НВК "Прогрес" | ПТРК «Комбат-621», ПТРК «Стугна», ПТРК «Скіф» |
| РЕР та ППО | ДП «Рубін» ДП «ЦКБ Протон» | РЛС 80К6, РЛС «Дельта», РЛС 36Д6-М |
| Суднобудівний кластер | ПАТ "Херсонський завод СУДМАШ" Херсонський державний завод "ПАЛАДА" | Ракетні катери типу «Лань», Десантно-штурмові катери типу «Кентавр» |

Джерело: [39]

У табл. 2.15 розглянуто загальногалузеву структуру вітчизняного ринку озброєнь та виділено основних гравців у кожному сегменті. На рис. 2.7 представлено систему взаємозв'язків різних суб'єктів, як господарської

- 1) Міжвідомча комісія з політики військово-технічного співробітництва і експортного контролю створена при апараті РНБО займається забезпеченням впровадження рішень Комітету з політики військово-технічного співробітництва і експортного контролю при Президентові України, та виконує обов'язки цього Комітету, що виникли за час його діяльності.
- 2) Міністерство економічного розвитку та торгівлі. В його сфері відповідальності лежить формування і реалізація державної політики щодо експортного контролю.
- 3) Державна служба експортного контролю України займається реалізацією державної політики в сфері державного експортного контролю як центральний орган виконавчої влади.
- 4) Державний концерн «Укроборонпром», на нього покладені функції здійснення координації та контролю за вітчизняними підприємствами під час здійснення зовнішньоторговельних контрактів пов'язаних з трансфером товарів військового призначення.

Головним завданням поставленим перед заходами з узгодження маркетингової діяльності зовнішніх цін при проведенні зовнішньоторговельних контрактів пов'язаних з трансфером товарів військового призначення полягає у недопущенні конкуренції між українськими експортерами на світовому ринку озброєння та військової техніки [41].

Отже, можна зробити наступний висновок: ефективність зовнішньоекономічної діяльності будь-якого підприємства вибраної галузі прямо залежить від ефективності функціонування всієї системи загалом. Кожне підприємство і кожен державний орган регулювання відіграє свою роль у забезпеченні ефективної роботи галузі загалом.

Природа діяльності підприємства ставить його у велику залежність як від національних виробників продукції, що виходить на експорт, так і від

державних органів регулювання, які вимагають складної процедури отримання дозволів на здійснення зовнішньоторгової операції.

2.3. Аналіз міжнародної конкурентоспроможності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»

Під час проведення оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємства застосовується цілий ряд методів які можна класифікувати за різними ознаками: по-перше за об'єктом оцінки розрізняють конкурентоспроможність продукції, персоналу та потенціалу); по-друге за способом здійснення оцінки розрізняють індикаторні, матричні, графічні та математичні; по-третє за напрямом формування інформаційної бази розрізняють критеріальні, експертні; по-четверте за видами використовуваних показників розрізняють диференційовані та комплексні; по-п'яте за періодом розрахунку розрізняють фактичні та прогностичні; по-шосте за можливістю розроблення управлінських рішень розрізняють поточні та стратегічні [18, 19, 20].

Розглядаючи міжнародну конкурентоспроможність досліджуваного підприємства скористаємося наступними методами:

- 1) SWOT-аналізом
- 2) SPACE-аналізом
- 3) Картою стратегічних груп та ключовими факторами успіху

Класичний SWOT-аналіз вимагає визначення сильних і слабких сторін у діяльності підприємства, потенційних зовнішніх погроз і сприятливих можливостей (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

SWOT-аналіз підприємства

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Використання переваг організаційно-правової форми організації бізнесу, централізація зусиль всієї галузі Наявні конкурентні переваги, високе співвідношення ціна/якість Добре вивчений ринок, потреби покупців, наявність сталих зв'язків та представництв Вища за середню рентабельність і прибутковість Імідж надійного партнера Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі Достатні фінансові ресурси | <ul style="list-style-type: none"> Відсутність унікальних конкурентних переваг Загальногалузеве старіння виробничих потужностей Недостатня увага науково-дослідній і інноваційній діяльності Розміри присутності на світовому ринку надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію |
| Можливості | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> Швидке зростання внутрішнього ринку за рахунок попиту оборонно-промислового комплексу Високі ціни на продукцію на зовнішніх ринках Зростання ринків країн, що розвиваються Вертикальна інтеграція у загальногалузеву структуру Недооціненість національної валюти Загальносвітова політична нестабільність, що спонукає попит на продукцію | <ul style="list-style-type: none"> Надвисокий рівень конкуренції Високі темпи інфляції Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції Ворожі дії з боку РФ, втрата ринку Недостатня розвиненість фондового ринку Відсутність стабільного фінансування державних програм Відтік кваліфікованих кадрів Високі входні бар'єри на світових ринках Зростання цін на продукти і послуги природних монополій Забюрократизованість системи управління галуззю |

Джерело: [розроблено автором]

Наступним кроком необхідно побудувати матриці ймовірностей/впливів, в одній з яких позиціонуються виявлені чинники зовнішнього середовища, що мають позитивний вплив на підприємство

(можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що мають негативну дію на підприємство (загрози). Такі матриці приведені у вигляді табл. 2.19 і 2.20, і дозволяють проранжувати виокремлені можливості та загрози відносно рівня їх вадливості для підприємства.

Таблиця 2.19

Матриця позиціонування можливостей зовнішнього середовища

| | | Ймовірність | | |
|-------|----------|---|---|---|
| | | Висока | Помірна | Слабка |
| Вплив | Сильний | Недооціненість національної валюти | | |
| | Помірний | Високі ціни на продукцію на зовнішніх ринках | Загальносвітова політична нестабільність, що спонукає попит на продукцію Зростання ринків країн, що розвиваються | Швидке зростання внутрішнього ринку за рахунок попиту оборонно-промислового комплексу |
| | Слабкий | Вертикальна інтеграція у загальногалузеву структуру | | |

Джерело: [розроблено автором]

Таблиця 2.20

Матриця позиціонування загроз зовнішнього середовища

| | | Ймовірність | | |
|-------|----------|---|---|--------|
| | | Висока | Помірна | Слабка |
| Вплив | Сильний | Надвисокий рівень конкуренції Високі входні бар'єри на світових ринках | Відтік кваліфікованих кадрів Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції | |
| | Помірний | Забюрократизованість системи управління галуззю | Високі темпи інфляції Недостатня розвиненість фондового ринку Відсутність стабільного фінансування державних програм | |
| | Слабкий | | Зростання цін на продукти і послуги природних монополій | |

Джерело: [розроблено автором]

Таким чином після отримання результатів аналізу можливостей та загроз для підприємства відображених у табл. 2.19, 2.20, можна зробити такі висновки:

Серед найбільш важливих потенційних можливостей для підприємства варто виділити наступні:

- 1) Недооцінку національної валюти, а саме низький валютний курс відносно світових резервних валют
- 2) Високі ціни на продукцію на світовому ринку.

Використавши комбінацію цих чинників підприємство зможе отримувати відносно більші прибутки виражені у національній валюті, ніж у іноземних конкурентів.

Серед потенційних загроз особливої уваги потребують наступні фактори:

- 1) Фактори пов'язані з надзвичайно високим рівнем конкуренції на світовому ринку та наявністю значних входних бар'єрів у галузі.
- 2) Фактори пов'язані з демографічною ситуацією, а саме значний відтік кваліфікованих кадрів.
- 3) Фактори пов'язані з науково-дослідною діяльністю, а саме зменшення конкурентоспроможності вітчизняної продукції через недостатню інноваційність останньої.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) набуває все більшої популярності серед сучасних методів стратегічного аналізу. Цей комплексний метод покликаний допомогти оцінити ринкову ситуацію і вибрати стратегію підприємства [42]. Серед переваг цього методу відзначається, можливість провести аналіз існуючої стратегії підприємства навіть у тому випадку, якщо вона існує лише в неявному вигляді. SPACE-аналіз є похідним методом від SWOT-аналізу і полягає у оцінці 4 груп чинників. Кожен з чинників оцінюється у балах по шкалі від 0 до 6. Використовуючи методологію SPACE-аналізу, яка наведена в табл. 2.21, було оцінено стратегічне становище ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт».

Таблиця 2.21

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для
ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»**

| № | Критерій | Оцінка, балів | Вага | Зважена оцінка, балів |
|--|------------------------------------|------------------|------|--------------------------|
| Фінансовий стан | | | | 3,45 |
| 1 | Ліквідність | 4 | 0,1 | 0,4 |
| 2 | Оборотність оборотних активів | 5 | 0,1 | 0,5 |
| 3 | Рентабельність власного капіталу | 4 | 0,15 | 0,6 |
| 4 | Фінансова незалежність | 3 | 0,3 | 0,9 |
| 5 | Стабільність отримання прибутку | 3 | 0,2 | 0,6 |
| 6 | Стійкість до фінансового ризику | 3 | 0,15 | 0,45 |
| Конкурентоспроможність підприємства | | | | 4,25 |
| 1 | Ринкова частка | 5 | 0,2 | 1 |
| 2 | Якість продукції | 4 | 0,3 | 1,2 |
| 3 | Рентабельність продажів | 3 | 0,15 | 0,45 |
| 4 | Здатність до інтеграції | 5 | 0,2 | 1 |
| 5 | Прихильність покупців | 4 | 0,15 | 0,6 |
| Привабливість галузі | | | | 4,85 |
| 1 | Потенціал росту | 5 | 0,2 | 1 |
| 2 | Потенціал прибутку | 6 | 0,3 | 1,8 |
| 3 | Капіталоємність | 1 | 0,15 | 0,15 |
| 4 | Рівень державного впливу на галузь | 6 | 0,15 | 0,9 |
| 5 | Бар'єри входження на ринок | 5 | 0,2 | 1 |
| Стабільність середовища | | | | 5,15 |
| 1 | Технологічні зміни | 5 | 0,2 | 1 |
| 2 | Темпи інфляції | 4 | 0,1 | 0,4 |
| 3 | Рівень інноваційної діяльності | 6 | 0,25 | 1,5 |
| 4 | Тиск конкурентів | 5 | 0,25 | 1,25 |
| 5 | Перепони для виходу на ринок | 5 | 0,2 | 1 |

Джерело: [розроблено автором]

Основою для визначення оцінки кожного обраного критерію та його вагового коефіцієнту стало дослідження операційної зовнішньоекономічної діяльності підприємства, ринкового положення, що наведене у пунктах 2.1, 2.2 даної роботи, а також SWOT-аналіз наведений у табл. 2.18-2.20.

Наступним кроком у проведенні SPACE-аналізу є демонстрація результатів зважених оцінок чинників у системі координат X0Y, в якій кожна чверть системи координат відображає відповідну групу чинників.

Для визначення рекомендованого стратегічного вектора, необхідно знайти координати точки Р (X; Y) за наступними формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 4,85 - 4,25 = 0,6;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 3,45 - 5,15 = -1,7.$$

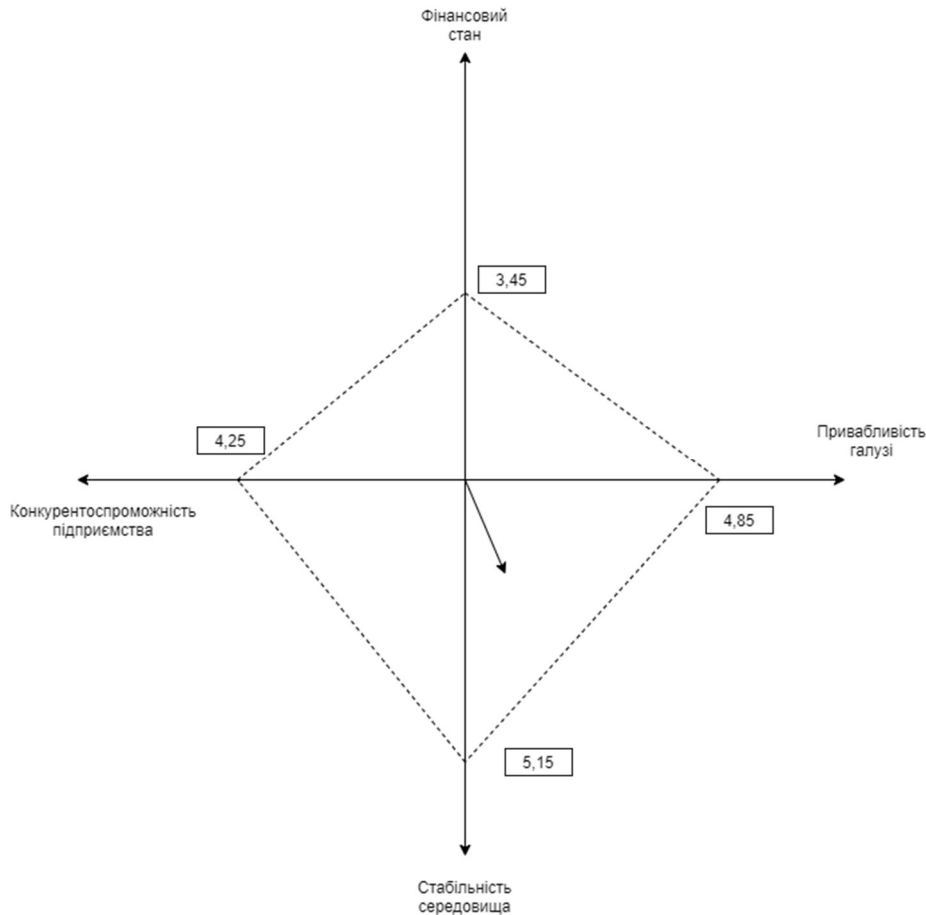


Рис. 2.8. Вектор рекомендованої стратегії за SPACE-аналізу

Джерело: розроблено автором

З рис. 2.8 видно, що рекомендованою стратегією для ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» є конкурентна стратегія.

Цей стан характерний для привабливою галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Необхідно париувати загрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні механізми:

- 1) Пошук фінансових ресурсів;
- 2) Розвиток збутових мереж.

Карта стратегічних груп (рис. 2.9) конкурентів будується з метою виявлення організацій, які є найближчими конкурентами досліджуваної

організації, тобто входять в одну стратегічну групу, а також їх позицій, вона доповнює і конкретизує відомості про галузевої конкуренції.

Галузеві ключові фактори успіху (КФУ) (табл. 2.22) – це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство має забезпечити задля своєї конкурентоспроможності та досягнення фінансових успіхів.

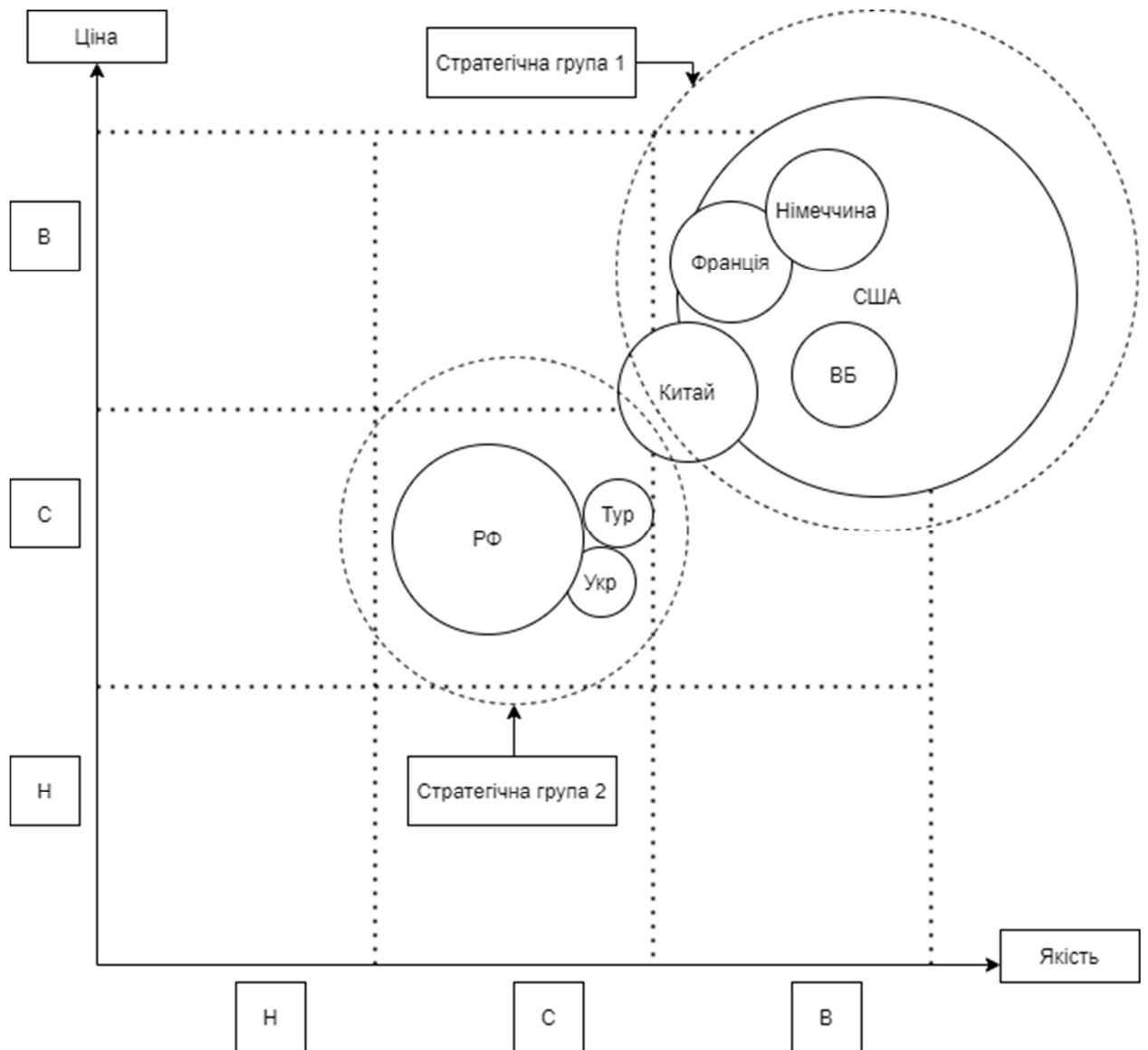


Рис. 2.9. Карта стратегічних груп

Джерело: розроблено автором

Виходячи зі специфіки світового ринку озброєнь та військової техніки, а також місця підприємства у загальногалузевій структурі управління варто скласти карту стратегічних груп та ключові фактори успіху ґрунтуючись на

загальнодержавних показниках, тобто використати як конкурентів не окремі підприємства, а відповідні галузі окремих країн світу.

Таблиця 2.22

Аналіз КФУ

| КФУ | Ваговий коеф. | США | | Китай | | Туреччина | | РФ | | Україна | |
|--------------------|---------------|---------|--------|---------|--------|-----------|--------|---------|--------|---------|--------|
| | | Рейтинг | Оцінка | Рейтинг | Оцінка | Рейтинг | Оцінка | Рейтинг | Оцінка | Рейтинг | Оцінка |
| 1. Якість | 0,3 | 5 | 1,5 | 4 | 1,2 | 3 | 0,9 | 3 | 0,9 | 3 | 0,9 |
| 2. Частка ринку | 0,2 | 5 | 1 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| 3. Ціна | 0,2 | 2 | 0,4 | 4 | 0,8 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 4 | 0,8 |
| 4. Інновації | 0,2 | 5 | 1 | 4 | 0,8 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 | 2 | 0,4 |
| 5. Темпи зростання | 0,1 | 5 | 0,5 | 5 | 0,5 | 2 | 0,2 | 1 | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Усього | 1 | | 4,4 | | 3,9 | | 2,9 | | 2,6 | | 2,7 |

Джерело: [розроблено автором]

Провівши наочний аналіз конкурентів за допомогою карти стратегічних груп можна виділити групу «велетнів» найбільш розвинутих країн світу продукція яких має як високу якість так і високу ціну, конкурувати з ними на ринках розвинутих країн вітчизняній продукції буде надзвичайно складно.

Також було визначено 2 основних конкурентів які мають схожі показники співвідношення ціна/якість – РФ та Туреччина. При цьому вітчизняна продукція має деяку перевагу як за ціною, так і за якістю, але не має достатньої інноваційної підтримки. Подібну ситуацію показав і аналіз ключових факторів успіху галузі.

Висновки до розділу 2

Ключовою сферою діяльності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» є проведення експортно-імпортних операцій на світовому ринку продукції та послуг військового та подвійного призначення.

На даний момент на підприємстві застосовується лінійно-штабна організаційна структура, яка включає в себе спеціалізований підрозділ – апарат директора який не володіє повноваженнями з прийняття рішень і керівництва іншими підрозділами, а виключно допомагає відповідному керівнику у реалізації окремих функцій, у першу чергу, функцій стратегічного планування і аналізу.

Показники господарської діяльності підприємства за моделлю DuPont продемонстрували наступні тенденції:

ROS (рентабельність продажів) є позитивною, хоча і спостерігається тренд значного її скорочення протягом досліджуваного періоду, це обумовлено тим, що не дивлячись на значне зростання виручки від реалізації (більш ніж у 10 разів у 2019 у порівнянні з 2015) чистий прибуток не зростає.

Коефіцієнт Коа (Коефіцієнт оборотності активів) описує показник ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Показник LR(Коефіцієнт фінансового левериджу) характеризує можливість залучення позикового капіталу для підвищення ефективності діяльності компанії.

ROA (рентабельність активів) та ROE (рентабельність власного капіталу) характеризується схожою динамікою, оскільки не дивлячись на постійне зростання коефіцієнту оборотності активів та коефіцієнту фінансового левериджу, що показує намагання підприємства підвищити рентабельність за допомогою якісних, а не кількісних методів, стабілізації показників рентабельності не відбувається, отже можна сказати, що найбільшою проблемою підприємства є значне скорочення ефективності продажів при значному збільшенні їх обсягів.

Найбільші країни-партнери підприємства за останні 5 років це Індія, Алжир, Саудівська Аравія, ОАЕ, Туреччина. Особливої уваги вартує розширення у 2017 списку основних партнерів та долучення Саудівської Аравії, ОАЕ, які є одними з найбільших імпортерів продукції оборонної промисловості.

Щодо товарної структури експорту варто відзначити домінування серед номенклатури продукції авіапромислового комплексу та супутніх товарів, що займають майже 50% від усього експорту.

З огляду на портфель реалізованих проектів, підприємство «СпецТехноЕкспорт» здатне реалізовувати складні комплексні проекти на потреби іноземних замовників, від стадії науково-дослідних робіт до серійного виготовлення готової продукції. З огляду на те, що кожен ринок має свій комплексний контекст (політичний, бюрократичний, історичний, релігійний, географічний, геополітичний тощо), кожен ринок і кожна угода вимагає особливого підходу.

Серед найбільш важливих потенційних можливостей для підприємства варто виділити наступні: недооцінку національної валюти, а саме низький валютний курс відносно світових резервних валют та високі ціни на продукцію на світовому ринку.

Провівши SPACE аналіз рекомендованою стратегією для ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» є конкурентна стратегія.

Цей стан характерний для привабливою галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Необхідно парити загрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні механізми:

- 1) Пошук фінансових ресурсів;
- 2) Розвиток збутових мереж.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДП ДГЗП «СПЕЦТЕХНОЕКСПОРТ»

3.1. Стратегічні напрями посилення міжнародної конкурентоспроможності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»

Провівши у другому розділі даної роботи аналіз, як операційної, так і зовнішньоекономічної діяльності підприємства, провівши SWOT – аналіз, SPACE-аналіз та побудувавши карту стратегічних груп можна виокремити наступні стратегічні напрями удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємства:

- 1) Вдосконалення операційної діяльності шляхом вдосконалення організаційної структури підприємства з метою забезпечення максимально ефективного співробітництва як між підрозділами, так і з контрагентами.
- 2) Збалансування фінансового аспекту діяльності підприємства шляхом пошуку шляхів для зниження поточної кредиторської заборгованості підприємства з метою запобігання виникненню фінансових ризиків, підвищення ліквідності.
- 3) Пошук шляхів для збільшення рентабельності діяльності підприємства, підвищення ефективності продажів та оборотності активів.
- 4) Розширення присутності на зовнішніх ринках та розвиток ключових факторів успіху підприємства.
- 5) Поглиблення існуючих зовнішньоекономічних зв'язків

Виходячи з вище наведеного постає завдання розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.1) що

пов'язуватимете ці напрями та базуватиметься на 3 аспектах – організаційному, фінансовому та зовнішньоекономічному.

Визначені напрями є скоординованими між собою, а саме удосконалення організаційної структури покликане також полегшити співпрацю з закордонними контрагентами та пошук нових ринків, що в свою чергу допоможе підвищити фінансову ефективність діяльність підприємства.

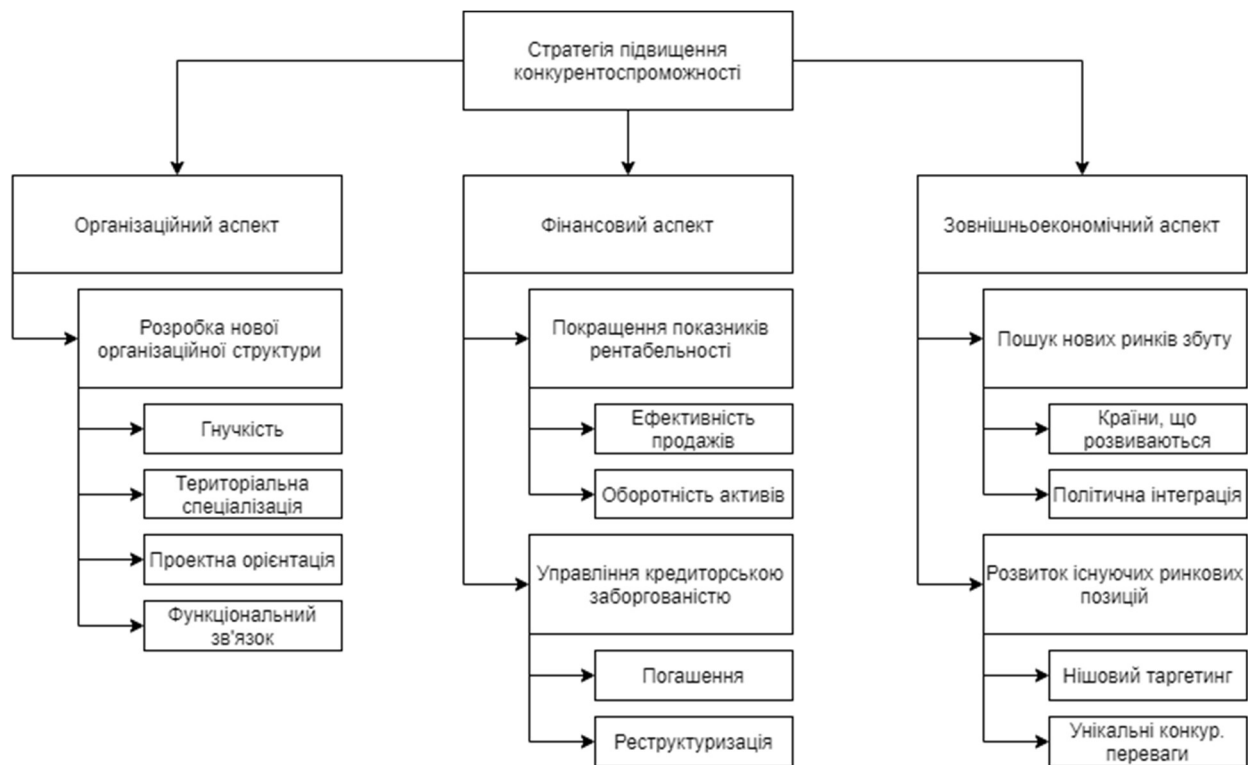


Рис. 3.1. Стратегія підвищення конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Проаналізуємо детальніше вдосконалення організаційної структури підприємства. Як вже було зазначено підприємство застосовує лінійно-штабну організаційну структуру, що несе у собі певні негативні наслідки для підприємства особливо з точки зору управління якістю.

Удосконалення організаційної структури це безперервний процес, що диктується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, що можна сформулювати у наступні принципи: [43, 44]

- 1) Відповідність стратегії компанії, її масштабам і специфіці діяльності.
- 2) Оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками

- 3) Тісний зв'язок повноважень і відповідальності
- 4) Баланс між повноваженнями і відповідальністю
- 5) Адекватність соціально-культурним умовам функціонування організації

Особливої уваги при удосконаленні організаційної структури ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» вартує 5 принцип, оскільки підприємство працює на багатьох ринках, кожен з яких має свою соціокультурну специфіку даний аспект потребує реалізації у організаційній структурі підприємства.

Також важливим завданням є ліквідація негативних якостей існуючої організаційної структури, а саме, малої гнучкості і пристосованості до зміни ситуації.

Для вирішення виокремлених проблем пропонується трансформація організаційної структур підприємства до лінійно-функціональної з елементами дивізійної, заради відображення соціокультурної специфіки ринків та підвищення гнучкості організації. Макет удосконаленої організаційної структури представлено на рис. 3.2.

Основним завданням при створенні нової організаційної структури є виділення окремих функціональних департаментів які займатимуться контролем основних процесів на підприємстві – фінансового департаменту та департаментів експорту та імпорту, які з одного боку є функціональними керівниками управлінь по роботі з різними країнами чи регіонами, а з іншого формують окремий надпідрозділ стратегічного планування.

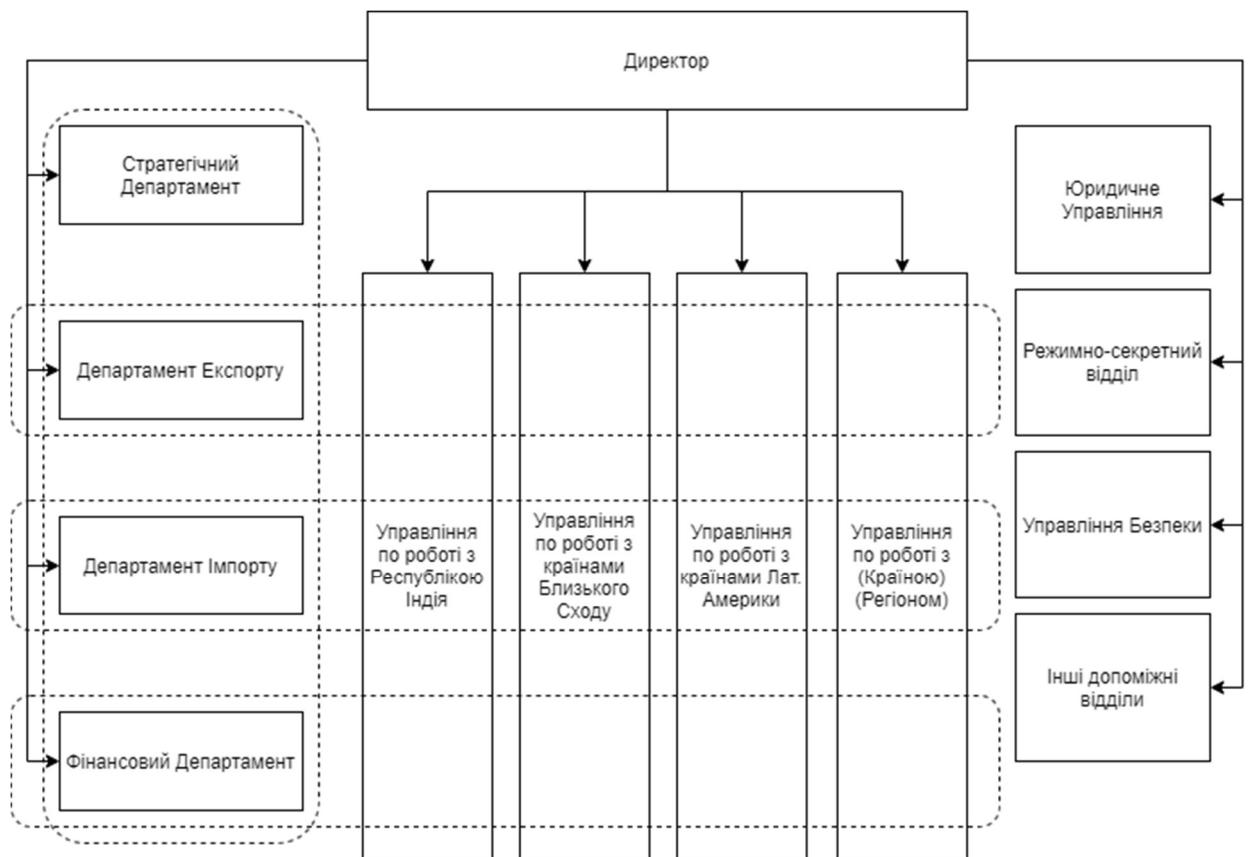


Рис. 3.2. Макет удосконаленої організаційної структури

Джерело: розроблено автором

Таким чином кожне з управлінь контрактами матиме власну інтегральну цілісність і фокусуватиметься на роботі з конкретними ринками, а отже підвищить швидкість та точність роботи.

Окрім того новостворений департамент стратегічного планування, маючи доступ до результатів роботи всіх підрозділів через новостворені функціональні департаменти зможе на основі цих даних формувати гнучку подальшу стратегію роботи підприємства.

Розглядаючи шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства необхідно враховувати специфіку ринку на якому працює підприємство.

На відміну від «звичайної» торгівлі продукцією цивільних виробництв, у світовій торгівлі озброєннями і військово-технічній співпраці багатьох держав химерним чином поєднується значна кількість аспектів міжнародних і внутрішньодержавних питань. А саме головною особливістю є перевага

політичної надбудови над економічних базисом при реалізації економічних відносин.

На попит і пропозицію суттєво впливає політика – політична нестабільність в якомусь регіоні, взаємні територіальні претензії низки країн, протистояння військово-політичних союзів, зміна зовнішньої політики держав або ж військові конфлікти між державами або усередині країни. Все це веде до збільшення попиту, зростання світових витрат на військові потреби і закупівлі озброєнь.

Окрім того варто зазначити складність операцій на світовому ринку озброєнь та продукції подвійного призначення від власне виробників товару (підприємств-виробників) до кінцевих споживачів (як правило, національні озброєні сили, державні легальні офіційні воєнізовані формування і структури).

Між виробниками і споживачами, як правило, але не завжди, виникають додаткові посередники чи державні контролюючі органи як з одного, такі з іншого боку.

Досліджуючи можливості збереження існуючих позицій та розширення присутності підприємства на вже завойованих ринках необхідно звернути увагу на нішеве таргетування, тобто знаходити такі сегменти ринків на яких підприємство може використовувати наявні унікальні конкурентні переваги, як наприклад високе співвідношення ціна/якість при низькій ціні, чи доступ до закритого циклу виготовлення літаків забезпеченого вітчизняною промисловістю.

Розглядаючи можливості екстенсивного захоплення нових ринків необхідно зрозуміти обмеження накладені на підприємство особливостями вітчизняної економіки, а саме відсутністю необхідних виробничих потужностей для спроби повного витіснення своїх найближчих конкурентів, таких як РФ чи Туреччина, а також недостатнє фінансування НДДКР у галузі.

3.2. Перспективні заходи посилення міжнародної конкурентоспроможності ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт»

Отже для формування проекту необхідно визначити наступні ключові елементи зовнішньоекономічної операції:

1. Продукція яка буде об'єктом зовнішньоторгової операції
2. Ринок на якому буде проводитися операція
3. Умови контракту
4. Транспортна логістика
5. Фінансове забезпечення

За даними наданими підприємствами ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» та ДК «Укроборонпром» найбільш конкурентоздатними та інноваційними видами продукції доступними для експорту на зовнішні ринки є: [34, 39]

- 1) БМ-Оплот - сучасний основний бойовий танк.
- 2) Дозор-Б - бойова броньована машина з колісною формулою 4х4
- 3) АН-178 - близько магістральний транспортний літак з турбореактивними двигунами.
- 4) БТР-4МВ - повнопривідний восьми колісний бронетранспортер
- 5) Карасук - керований артилерійський снаряд з лазерним напівактивним самонаведенням
- 6) Р-360 «Нептун» - проти корабельна крилата ракета.

БМ «Оплот» вже впроваджений у серійне виробництво та навіть має позитивний досвід вже завершених зовнішньоторгових контрактів, а саме у 2011 році було укладено контракт щодо обсягом понад \$240 млн на поставку 49 одиниць БМ «Оплот» на замовлення уряду Таїланду. Контракт було успішно завершено у березні 2018 року.

БМ «Оплот» — це сучасний основний бойовий танк українського виробництва і розробки, розроблений Харківським конструкторським бюро машинобудування.

БМ «Оплот» представляє собою докорінну модернізацією моделі Т-84У «Оплот» та найбільш новітнім представником серії танків Т-84.

Виробництвом БМ «Оплот» займається ДП «Завод імені В. О. Малишева», який в свою чергу входить у структуру Державного Концерну «Укроборонпром».

В рамках проекту дослідження "Зброя України" "Обозреватель" [45] порівняв "Оплот" з найбільш відомими серійними танками, що перебувають на озброєнні і поставляються на експорт (табл. 3.1). А саме з:

- 1) Abrams M1 (США)
- 2) Leopard 2 (Німеччина)
- 3) Т-90 (Росія)
- 4) AMX-56 Leclerc (Франція)
- 5) Type 96 (Китай)

Для порівняння були обрані три головні характеристики будь-якої бойової машини: вогнева міць, захищеність і маневреність.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика основних бойових танків країн світу

| | Вогнева потужність | Захищеність | Маневреність | Інтегральна оцінка |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------------|---------------------|-------------------------------|
| «Оплот» | 2 | 2 | 3 | 2,3 |
| Abrams M1A2 SEP (США) | 2 | 1 | 2 | 1,6 |
| Leopard 2A6 (Німеччина) | 2 | 2 | 3 | 2,3 |
| Т-90 (Росія) | 1 | 2 | 0 | 1 |
| AMX-56 Leclerc (Франція) | 2 | 1 | 3 | 2 |
| Type 96 (Китай) | 0 | 2 | 2 | 1,3 |

Джерело [45]

Окрім того БМ «Оплот» отримав високі оцінки і від закордонних експертів в області озброєнь, регулярно займаючи місця у топ 10. [46, 47]

Більш детальне порівняння тактико-технічних характеристик БМ-Оплот та його конкурентів наведено у табл. 3.2.

Також варто відзначити цінову перевагу БМ «Оплот» над конкурентами, а саме [48, 49]:

1. Вартість БМ «Оплот» приблизно \$5 млн
2. Вартість AMX Leclerc (Франція) приблизно \$12,25 млн
3. Вартість FV4034 Challenger 2 (Велика Британія) приблизно \$8,8 млн
4. Вартість Leopard 2A7/A7+ (Німеччина) приблизно \$8 млн
5. Вартість T-90MS (Росія) приблизно \$5,5 млн
6. Вартість M1A2 SEP Abrams (США) приблизно \$8,58 млн

Таблиця 3.2

**Пряме порівняння тактико-технічних характеристик БМ «Оплот»
та головних конкурентів**

| Характеристика | БМ «Оплот» | T-90 | Abrams M1A2 |
|----------------------------------|-------------------|-------------|--------------------|
| Бойова маса, т | 51,0 | 46,5 | 63,0 |
| Екіпаж | 3 | 3 | 4 |
| Калібр гармати, мм | 125 | 125 | 120 |
| Кероване озброєння | + | + | - |
| Боекомплект, пострілів | 46 | 42 | 42 |
| Швидкострільність, постр./хв | 8 | 7 | Дані недоступні |
| Динамічний захист | + | + | + |
| Активний захист | + | + | + |
| Потужність двигуна, к.с. | 1200 | 1000 | 1500 |
| Питома потужність, к.с./т | 23,5 | 21,5 | 23,8 |
| Максимальна швидкість, км/год | 70 | 60 | 67 |
| Запас ходу по шосе, км | 500 | 500 | 425 |

Джерело: розроблено автором на основі [48, 49]

Головними перевагами БМ «Оплот» у порівнянні з конкурентами є:

- 1) Вища швидкість та висока маневреність
- 2) Більша швидкострільність
- 3) Більший боєкомплект

Таким чином, можна впевнено сказати, що БМ «Оплот» матиме попит на зовнішньому ринку, маючи як якісну так і цінову перевагу над своїми конкурентами.

Пошук потенційних ринків для обраної продукції слід розпочати серед країн які можна охарактеризувати наступним чином:

- 1) Належать до регіонів на яких підприємство вже має досвід роботи (Близький Схід, країни Латинської Америки, країни Південної Азії)
- 2) Показують тенденції до збільшення витрат на оборонну сферу, або нарощують імпорт продукції ОПК
- 3) Мають значні об'єми застарілої техніки, особливо радянського походження

Провівши дослідження ринкової кон'юнктури за обраними принципами було знайдено потенційний ринок для реалізації обраної продукції – ринок Арабської Республіки Єгипет. Детальніше показники ринкової кон'юнктури наведено у табл. 3.3-3.5.

Таблиця 3.3

Аналіз потенційних ринків країн Близького сходу

| Країна | Характеристика ринку | Рік | | | | | % приріст |
|--------|---|---|-------|-------|-------|-------|-----------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | |
| Єгипет | Загальні військові витрати, млн. дол. США | 3 621 | 3 744 | 3 354 | 3 120 | 3 975 | 10% |
| | Військовий імпорт, млн. дол. США | 1 438 | 1 684 | 1 193 | 1 674 | 1 834 | 28% |
| | Наявність застарілої техніки | Більш ніж 2000 одиниць | | | | | |
| Кувейт | Загальні військові витрати, млн. дол. США | 6056 | 6622 | 6830 | 7296 | 7710 | 27% |
| | Військовий імпорт, млн. дол. США | 339 | 162 | 111 | 95 | 70 | -79% |
| | Наявність застарілої техніки | Незначна, до 200 одиниць | | | | | |
| Ліван | Загальні військові витрати, млн. дол. США | 2428 | 2850 | 2589 | 27766 | 2446 | 1% |
| | Військовий імпорт, млн. дол. США | 48 | 28 | 50 | 52 | 67 | 40% |
| | Наявність застарілої техніки | приблизно 300 одиниць, відсутні сучасні ОБТ | | | | | |

Джерело: розроблено автором на основі [37, 50]

Виходячи з даних таблиці 3.3 ринки Єгипту та Лівану демонструють тенденцію до нарощування імпорту та мають значну частку застарілої техніки в складі власних збройних сил.

Таблиця 3.4

Аналіз потенційних ринків країн Латинської Америки

| Країна | Характеристика ринку | Рік | | | | | % приріст |
|----------|---|---|-------|-------|-------|-------|-----------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | |
| Перу | Загальні військові витрати, млн. дол. США | 3 463 | 2 714 | 2 684 | 2 649 | 2 695 | -22% |
| | Військовий імпорт, млн. дол. США | 212 | 222 | 64 | 92 | 120 | -43% |
| | Наявність застарілої техніки | приблизно 300 одиниць, відсутні сучасні ОБТ | | | | | |
| Чилі | Загальні військові витрати, млн. дол. США | 5131 | 5300 | 5558 | 5546 | 5562 | 8% |
| | Військовий імпорт, млн. дол. США | 144 | 40 | 50 | 70 | 85 | -41% |
| | Наявність застарілої техніки | Відсутність застарілої техніки | | | | | |
| Колумбія | Загальні військові витрати, млн. дол. США | 9801 | 9663 | 10312 | 10135 | 10797 | 10% |
| | Військовий імпорт, млн. дол. США | 205 | 21 | 99 | 16 | 10 | -95% |
| | Наявність застарілої техніки | Повна відсутність ОБТ | | | | | |

Джерело: розроблено автором на основі [37, 50]

Виходячи з даних таблиці 3.4 на ринках країн Латинської Америки спостерігається тенденція до значного зменшення імпорту військової техніки.

Але при цьому ринки Перу та Колумбії можуть представляти інтерес для підприємства враховуючи повну відсутність сучасних ОБТ на озброєнні цих країн.

Таблиця 3.5

Аналіз потенційних ринків країн Латинської Америки

| Країна | Характеристика ринку | Рік | | | | | % приріст |
|-----------|---|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | |
| Індонезія | Загальні військові витрати, млн. дол. США | 7 923 | 7 394 | 8 523 | 7 557 | 7 380 | -7% |
| | Військовий імпорт, млн. дол. США | 338 | 381 | 578 | 625 | 438 | 30% |
| | Наявність застарілої техніки | Незначна, до 200 одиниць | | | | | |
| Малайзія | Загальні військові витрати, млн. дол. США | 4693 | 4493 | 3776 | 3470 | 3827 | -18% |
| | Військовий імпорт, млн. дол. США | 104 | 266 | 191 | 98 | 70 | -33% |
| | Наявність застарілої техніки | Відсутність застарілої техніки | | | | | |
| Тайланд | Загальні військові витрати, млн. дол. США | 6185 | 6531 | 6733 | 6876 | 6970 | 13% |
| | Військовий імпорт, млн. дол. США | 173 | 336 | 302 | 630 | 301 | 74% |
| | Наявність застарілої техніки | приблизно 600 одиниць | | | | | |

Джерело: розроблено автором на основі [37, 50]

Виходячи з даних табл. 3.5 ринки Індонезії та Таїланду демонструють тенденцію до нарощування імпорту та мають значну частку застарілої техніки в складі власних збройних сил. При цьому варто зазначити, незначну кількість застарілої техніки на озброєнні Індонезії та факт нещодавнього завершення партії БМ-Оплот збройним силам Таїланду, що свідчить про відсутній, або незначний попит на цих ринках.

Виходячи з даних табл. 3.3 та 3.6 видно, що ринок Єгипту пройшов перевірку за всіма критеріями, має велику ємність і було виявлено, що уряд Єгипту веде переговори про закупівлю 500 одиниць Т-90, який є головним конкурентом БМ-Оплот, отже постає завдання розробити проект заходів спрямованих на перехоплення потенційного ринку у нашого головного конкурента.

Таблиця 3.6

**Якісний і кількісний склад забезпечення збройних сил Єгипту
бронетехнікою**

| Модель | Походження | Кількість | Період служби | Деталі |
|----------------|------------|-----------|------------------|--|
| M1 Abrams | США | 1360 | 1992- | Сучасний основний бойовий танк |
| T-90 | РФ | 500 | | Сучасний ОБТ, на етапі переговорів[51], головний конкурент |
| M60 Patton | США | 1716 | 1979- | Застаріла модель |
| T-80 | СРСР | 34 | 1997- | Застаріла модель |
| T-62 | СРСР | 500 | 1972- | Застаріла модель |
| T-55E МК II | СРСР | 580 | | Застаріла модель |
| Ramses II | Єгипет | 260 | 2005 - ... | ОБТ минулого покоління |

Джерело: розроблено автором на основі [38, 50, 52, 53]

Враховуючи специфіку ситуації, що склалася на зовнішньому ринку, а саме необхідність швидкої реакції на дії конкурента і необхідність переконання міжнародного партнера у зручності і надійності співпраці рекомендується використати наступні умови зовнішньоторгового контракту:

- 1) Базові умови поставки: DAP
- 2) Поставка товару рівними партіями: 5 одиниць з частотою 1 партія за 6 місяців, 4 поставки за 2 роки
- 3) Вид транспорту: морський
- 4) Спосіб оплати: рівномірна оплата після поставки кожної партії.

DAP - це торговий термін міжнародних правил Інкотермс 2020 року, розшифровується «Delivered At Point» перекладається «Поставка в пункті» - означає, що продавець вважається таким, що виконав свої зобов'язання з постачання тоді, коли він надав покупцеві товар, очищений від експортного мита і готовий до розвантаження з транспортного засобу, який прибув в зазначений пункт призначення [54].

Згідно базисних умов поставки DAP в правилах Інкотермс 2020 продавець зобов'язаний оплатити витрати і фрахт, необхідні для доставки товару в зазначений пункт призначення, виконати експортне митне оформлення для вивезення товару з оплатою експортних мит і інших зборів у країні відправлення, однак продавець не зобов'язаний виконувати митні формальності для ввезення товару, сплачувати імпорتنі мита або виконувати інші імпорتنі митні процедури при ввезенні.

Термін DAP обраний заради того щоб довести покупцю його важливість для компанії шляхом взяття підприємством на себе більшості зобов'язань пов'язаних із виконанням контракту. Вища ціна продукції викликана такими умовами має бути компенсована нижчою собівартістю вітчизняної продукції.

Розмір партії у 20 одиниць розрахованих на постачання за 2 роки обумовлена необхідністю якнайшвидше розпочати поставки заради того щоб «обігнати» конкурента що планує крупну довгострокову угоду, таким чином щоб завершити виконання даного контракту, до того як конкурент зможе розпочати свій.

Транспортне забезпечення виконання угоди буде забезпечуватися за рахунок використання комбінації залізничного транспорту для транспортування продукції по території України до порту відправлення та залучення морського транспорту шляхом залучення транспортного посередника морської лінії для транспортування продукції до порту призначення.

Фінансове забезпечення виконання угоди лягає на підприємство, враховуючи відсутність у проекті угоди використання авансового платежу, а саме необхідність профінансувати експортні витрати при передачі першої партії продукції. При цьому варто зазначити що підприємство має можливість залучити ресурси державного концерну «Укроборонпром».

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Першим кроком для оцінки ефективності запропонованого контракту стане розрахунок ціни контракту та ціни одиниці продукції згідно з визначеними умовами контракту, результати представлені у табл. 3.7 - 3.9.

Таблиця 3.7

Розрахунок митної вартості

| Параметри | Розрахунок | Кінцевий результат |
|--|---|-------------------------------|
| Вартість продукції на внутрішньому ринку млн.грн/од: | Собівартість+Запланований прибуток (15%) | Собівартість 85 млн грн/шт |
| одиниці продукції, млн грн. (1 шт) | | 97,750 |
| обсягу ЗЕО, млн. грн. | | 1955,000 |
| Витрати на транспортування, розвантажувально- навантажувальні роботи та страхування до митного кордону України, млн. грн | Транспортування (4%) | 78,200 |
| | Розвантажувально- навантажувальні (2%) | 39,100 |
| | Страхування (6%) | 117,300 |
| Митна вартість: | | |
| | одиниці продукції, млн грн. | 109,480 |
| | обсягу ЗЕО, млн. грн. | 2189,600 |

Джерело: розроблено автором

Згідно до чинного митного законодавства [55] при експорті даного виду продукції вивізне мито не стягується, стягується митний збір за використання послуг митниці у розмірі 0,2 % від загальної вартості експортованого товару , але не більше 1000 дол. США і ПДВ у розмірі 20 % митної вартості. Також на підприємство лягають витрати на транспортування по території України та фрахт до порту призначення.

Таблиця 3.8

Розрахунок митних платежів

| Параметри | Розрахунок | Кінцевий результат |
|--------------------------------|--|--------------------|
| Митна вартість: | | |
| | одиниці продукції, млн грн. | 109,480 |
| | обсягу ЗЕО, млн. грн. | 2189,600 |
| Митні збори, млн. грн. | 0,2%, не більше 1000 дол. США, перевищує, отже 1000 дол (4 поставки - 4 платежі) | 0,1132 |
| Мито: | При експорті даного товару не сплачується | |
| Акцизний збір: | | |
| 7. ПДВ: | При експорті даного товару не сплачується | |
| на одиницю продукції, млн грн. | | |
| на обсяг ЗЕО, млн. грн. | | |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.9

Розрахунок ціни продукції

| Параметри | Розрахунок | Кінцевий результат |
|---|---------------------------------------|--------------------|
| Витрати на транспортування, розвантажувально-навантажувальні роботи та страхування до місця призначення, млн. грн | Транспортування (8%) | 175,17 |
| | Розвантажувально-навантажувальні (4%) | 87,58 |
| | Страхування (6%) | 131,38 |
| Ціна відповідно до умови поставки: | | |
| одиниці продукції, млн грн. | | 129,19 |
| обсягу ЗЕО, млн. грн. | | 2583,86 |

Джерело: розроблено автором

Розрахована загальна вартість контракту складе 2,5 млрд грн, або \$91,3 млн. Ціна одиниці продукції складе 129,2 млн грн, або \$4,6 млн, при

собівартості 85 млн грн. Загальні витрати підприємства на експорт 628,8 млрд грн. Витрати на експорт 1 партії – 157,2 млн грн.

Враховуючи умови запропонованого зовнішньоекономічного контракту підприємству необхідно буде покрити витрати на експорт першої партії за свій рахунок, для покриття такої суми підприємству необхідно залучити додатково кредит на суму 50 млн грн.

Економічне обґрунтування ефективності запропонованого проекту проводиться шляхом розрахунку різноманітних показників економічної ефективності. Всю систему обраних показників економічної ефективності зовнішньоекономічної угоди можна розділити на дві групи [56].

1. Показники ефекту, які визначаються як абсолютні величини і виражаються як різниця між доходами та витратами.

2. Показники ефективності, які визначаються на основі відношення доходів до витрат, ці показники як правило є відносними і виражаються у відносних одиницях: %, грн. / Грн., \$ / \$, Частках одиниці і ін.

Показник ефекту зовнішньоекономічної угоди розраховується за формулою:

$$E_e = H_e - Z_e \quad (3.1)$$

H_e - гривневі надходження від експорту (2 583,86 млн. грн)

Z_e – повні затрати підприємства на експорт (2 328,86 млн. грн)

$$E_e = 2\,583,86 - 2\,328,86 = 255 \text{ млн грн}$$

Отже загальний ефект від зовнішньоекономічної угоди складе 255 млн гривень прибутку.

Наступний показник – показник ефективності зовнішньоекономічної угоди, що демонструє відношення доходу від експортної операції до витрат на її проведення, і таким чином показує скільки гривень доходу було згенеровано 1 гривнею витрат. Формула розрахунку:

$$\acute{E}_e = \frac{H_e}{Z_e} \quad (3.2)$$

$$\acute{E}_e = \frac{2\,583,86}{2\,328,86} = 1,11$$

Отже визначено, що 1 гривня витрат згенерує 1,11 гривень доходу, таким чином угода є ефективною.

Наступним етапом стане порівняння ефективності експортної угоди з ефективністю можливої реалізації продукції на внутрішньому ринку. Формула розрахунку:

$$E_e^* = \frac{O_e}{B_e} \quad (3.3)$$

O_e – обсяг експорту за внутрішніми цінами (1 790 млн. грн)

B_e – Виробнича собівартість експортованої продукції (1 700 млн грн)

$$E_e^* = \frac{1790}{1700} = 1,053$$

Маємо наступні результати:

$$\acute{E}_e = 1,08 > 1$$

$$\acute{E}_e = 1,11 > E_e^* = 1,053$$

Отже запропонована експортна зовнішньоекономічна угода є повністю вигідною як за показниками чистої ефективності експортної угоди, так і у порівнянні з альтернативним варіантом у вигляді реалізації продукції на внутрішньому ринку.

Наступним кроком стане розрахування чистої поточної вартості (NPV) проекту, індексу його прибутковості, дисконтований коефіцієнт рентабельності та терміну окупності.

Чиста поточна вартість (NPV) визначається як сума приведених значень (PV) вхідних і вихідних потоків (витрат та доходів) пов'язаних з інвестиціями чи впровадженням проекту протягом усього часу його тривання [57]. Зміна вартості грошей з плином часу означає, що чиста поточна вартість залежить не тільки від різниці витрат та доходів, але й від проміжку часу в який ці платежі відбуваються та відсоткової ставки за допомогою якої платежі дисконтуються. Зазвичай цим же терміном характеризують відповідний метод оцінки ефективності інвестицій який, у відповідності з міжнародними стандартами бізнес-планування, являє собою один з основних показників

оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів. Чиста поточна вартість обчислюється за наступною формулою [58]:

$$NVP = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+i)^t} \quad (3.4)$$

- 1) S_t – чистий грошовий потік за період t , тобто сума всіх доходів мінус сума всіх витрат за обраний період,
- 2) i – відсоткова ставка дисконтування для одного періоду (зазвичай року).
- 3) n – номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції).

Розрахунок NPV даного проекту представлено у табл. 3.10. Початковими інвестиціями у проект є експортні витрати на 1 партію продукції. Постачання партій розподілено наступним чином: 3 квартал 2021 року, 1 квартал 2022, 3 та 4 квартал 2022, таким же чином розподілені доходи від кожної партії, а також витрати на покриття собівартості продукції підприємству виробнику. Окрім того протягом всього періоду підприємству необхідно обслуговувати взятий в рамках виконання проекту кредит.

Таблиця 3.10

Розрахунок NPV проекту при $r=10\%$, тис. дол США

| Показник | Період | | | | | | | | | Σ |
|---------------------------------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------|
| | 0 | 1 кв. 2021 | 2 кв. 2021 | 3 кв. 2021 | 4 кв. 2021 | 1 кв. 2022 | 2 кв. 2022 | 3 кв. 2022 | 4 кв. 2022 | |
| ІС (початкові інвестиції) | 5 555 | | | | | | | | | |
| В (дохід) | | | | 22 826 | | 22 826 | | 22 826 | 22 826 | |
| С (витрати) | | 1 744 | 28 | 15 242 | 28 | 20 797 | 28 | 20 797 | 20 797 | |
| В-С | | -1 744 | -28 | 7 584 | -28 | 2 028 | -28 | 2 028 | 2 028 | |
| К | | 0,976 | 0,952 | 0,929 | 0,906 | 0,884 | 0,862 | 0,841 | 0,821 | |
| NVP | | -1 701 | -27 | 7 042 | -25 | 1 793 | -24 | 1 706 | 1 665 | 10 428 |

Джерело: розроблено автором

Оскільки розрахунки за проектом між контрагентами за умовами контракту проводяться у доларах США, ставку дисконтування доцільно взяти значення в межах 10-12% враховуючи, що показники інфляції та ступінь ризиковості проекту незначні.

Розрахований чистий дисконтований дохід проекту склав \$10,4 млн.

Індекс прибутковості розраховується за наступною формулою:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^n} : IC \quad (3.5)$$

Розрахований індекс прибутковості проекту складає $10,4/5,5=1,877$.

Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (DROI) розраховується за наступною формулою:

$$DROI = \frac{NPV}{PV} = PI - 1 \quad (3.6)$$

Розрахований дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій дорівнює $1,877-1=0,877$.

Підсумовуючи проведення економічного аналізу ефективності зовнішньоекономічної угоди можна сказати, що вона за всіма обраними показниками є ефективною.

Для розрахунку впливу запропонованого зовнішньоекономічного контракту на показники конкурентоспроможності організації розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності за методикою ККО (табл. 3.12) [59, 60].

Враховуючи показники витрат та доходів підприємства від реалізації проекту у табл. 3.11 наведені вихідні дані для розрахунку інтегрального показник конкурентоспроможності.

Таблиця 3.11

Вихідні дані для розрахунку ККО

| Показник | Рядок у балансі | Рік | | |
|--|-----------------|---------|-------------|----------------|
| | | 2019 | 2020 (план) | 2021 (прогноз) |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | 2700000 | 2000000 | 3300000 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 3200000 | 2600000 | 5200000 |
| Первісна вартість ОЗ | 1011 | 28000 | 30000 | 32000 |
| Валовий прибуток | 2090 | 480000 | 400000 | 1100000 |
| Необоротні активи | 1095 | 120000 | 102471 | 171086 |
| Пасиви підприємства | 1900 | 2900000 | 1898862 | 2344623 |
| Оборотні активи | 1195 | 2800000 | 1797177 | 2177357 |
| Поточні зобов'язання та забезпечення | 1695 | 2500000 | 1543612 | 1957761 |
| Гроші та еквіваленти | 1165 | 220000 | 184376 | 322476 |
| Чистий прибуток | 2350 | 78000 | 84000 | 350000 |
| Витрати на збут | 2150 | 130000 | 100000 | 400000 |
| Прибуток від операційної діяльності | 2190 | 110000 | 100000 | 300000 |

Джерело: розроблено автором

Дані у табл. 3.8 були отримані за рахунок співставлення планових показників діяльності підприємства у 2020 році та прогнозованого впливу на ці показники виконання запропонованої угоди у 2021 році.

Як видно з даних таблиці 3.8 у 2020 році підприємство очікує зниження показників ділової активності, при цьому також знижуються показники зобов'язань підприємства, що як покаже розрахунок ККО призведе до значного покращення показників фінансового стану.

Таблиця 3.12

Розрахунок ККО організації за 2020-2021 рр.

| Показник | 2019 (факт) | 2020 (план) | 2021 (прогноз) | 2020, % приріст | 2021, % приріст | Бал н 2020 | Бали 2021 |
|--|----------------|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------|
| 1. Показники ефективності виробничої діяльності підприємства (ВД) | | | | | | 9,92 | 13,76 |
| Показник витрат на одиницю продукції (РВ) | 0,84 | 0,77 | 0,63 | -9% | -18% | 10 | 11 |
| Показник фондівддачі (Ф) | 114,29 | 86,67 | 162,50 | -24% | 88% | 8 | 15 |
| Рентабельність товарної продукції (РТ),% | 17,78% | 20,00% | 33,33% | 13% | 67% | 11 | 15 |
| Продуктивність праці (ПП) | 23188,41 | 18840,58 | 37681,16 | -19% | 100% | 9 | 15 |
| 2. Показники фінансового положення (стану) підприємства (ФП) | | | | | | 11,95 | 12,25 |
| Коефіцієнт автономії (КА) | 0,041 | 0,054 | 0,073 | 30% | 35% | 13 | 13 |
| Коефіцієнт покриття (КП) | 1,12 | 1,16 | 1,11 | 4% | -4% | 10 | 10 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ) | 0,088 | 0,119 | 0,164 | 36% | 38% | 13 | 13 |
| Коефіцієнт оборотності (КО) | 26,67 | 25,37 | 30,39 | -5% | 20% | 10 | 12 |
| 3. Показники ефективності організації збуту (ЕЗ) | | | | | | 11,4 | 14,2 |
| Рентабельність продажу (РП),% | 0,024 | 0,032 | 0,067 | 33% | 108% | 13 | 15 |
| Коефіцієнт ефективності витрат на збут (КР) | 1,18 | 1,00 | 1,33 | -15% | 33% | 9 | 13 |

Джерело: розроблено автором

Інтегральний показник ККО розраховується за формулою [61]:

$$\text{ККО} = 0,25 * \text{ВД} + 0,4 * \text{ФП} + 0,35 * \text{ЕЗ} \quad (3.7)$$

Отже показник ККО 2020 року дорівнює 11,25 балів, а для 2021 року на який заплановано виконання контракту 13,31 балів.

Отже можна зі впевненістю сказати що виконання запропонованого зовнішньоекономічного контракту підвищить конкурентоспроможність організації.

Наступним кроком у виконанні економічного обґрунтування доцільності реалізації запропонованого проекту стане аналіз ризиків проекту. Оцінка ризиків буде проведена за допомогою методики оцінки ризиків за системою критеріїв STAR (Strategic technology assessment review). Згідно з цією методикою передбачено збір експертних оцінок важливості конкретного ризикового чинника для проекту, рівня ризику по кожному з цих чинників, а також розрахунок добутку важливості чинника на оцінку ризику по ньому для узагальнення.

Оцінка важливості кожного конкретного чинника здійснюється за наступною шкалою:

- 1) 0,80 – дуже сильний вплив фактору на проект;
- 2) 0,40 – сильний вплив фактору на проект;
- 3) 0,20 – помірний вплив фактору на проект;
- 4) 0,10 – слабкий вплив фактору на проект;
- 5) 0,05 – дуже слабкий вплив на проект.

Оцінка рівня ризиків проводиться в балах, у діапазоні від нуля до десяти.

В якості орієнтовних критеріїв можна запропонувати наступні:

- 1) 0-1 бал – впевненість у повній відсутності ризику;
- 2) 2-4 бали – впевненість скоріше у відсутності ризику, ніж у наявності;
- 3) 5 балів – позиція щодо ризику не визначена;
- 4) 6-8 балів – впевненість скоріше у наявності ризику, ніж у відсутності;
- 5) 9-10 балів – впевненість у високому ризику.

Методика STAR пропонує аналіз більш ніж 100 можливих факторів ризику за 14 групами ризику. Зведена оцінка кожної з груп ризику наведена у табл. 3.13, декомпозиція найбільш важливих ризиків наведена у таблиці 3.14.

Таблиця 3.13

Визначення ризиків проекту за методикою STAR

| № | Фактор | Середньозважена оцінка, балів | Зведена оцінка, балів |
|----------|--|--------------------------------------|------------------------------|
| 1 | Ризики неправильної оцінки попиту | 2,82 | 25,4 |
| 2 | Ризики, пов'язані з характером стратегії проникнення на ринок | 0,07 | 0,6 |
| 3 | Ризики блокування входження підприємства в нову галузь | 4,80 | 28,8 |
| 4 | Ризики, пов'язані з характером конкуренції | 4,34 | 30,4 |
| 5 | Ризики переоцінки стійкості проекту | 0,50 | 3 |
| 6 | Ризики переоцінки політики підприємства щодо забезпечення відповідності стандартам | 0,19 | 1,3 |
| 7 | Ризики переоцінки можливостей комерціалізації розробки | 0,08 | 0,45 |
| 8 | Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції | 2,22 | 20 |
| 9 | Ризики, пов'язані з новизною галузі, в якій підприємство планує реалізацію проекту | 0,31 | 1,55 |
| 10 | Ризики, пов'язані з переоцінкою додаткових можливостей розробки | 0,12 | 0,7 |
| 11 | Ризики потенційних втрат | 0,26 | 2,3 |
| 12 | Ризики недооцінки витрат на розробку | 0,89 | 8 |
| 13 | Ризики невизначеності зовнішнього середовища проекту | 0,10 | 0,9 |
| 14 | Ризики невизначеності внутрішнього середовища проекту | 0,21 | 1,9 |
| 15 | Загальна оцінка ризикованості проекту | | 125,3 |

Джерело: розроблено автором

Отже виходячи з аналізу даних середньозважених показників ризикованості проекту найбільший ризик у собі несуть фактори пов'язані з:

- 1) блокуванням входження підприємства на новий ринок
- 2) характером конкуренції на новому ринку
- 3) неправильною оцінкою попиту на новому ринку
- 4) оцінкою витрат на комерціалізацію продукції

Отже загальна оцінка ризикованості проекту склала 125,3 бали, що свідчить про низький рівень ризикованості проекту.

Таблиця 3.14

| № | | Фактор | Важливість | Оцінка, балів | Оцінка з урахуванням важливості |
|----|-----|--|------------|---------------|---------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | 3.4 | Можливість попередньої змови конкурентів | 0,8 | 10 | 8 |
| 2 | 4.1 | Ризик сильного конкурентного впливу на цільових ринках підприємства | 0,8 | 10 | 8 |
| 3 | 4.2 | Ризик впливу сильних конкурентів | 0,8 | 10 | 8 |
| 4 | 4.4 | Ризик використання конкурентами кращих фахівців, які раніше працювали на нашому підприємстві | 0,8 | 8 | 6,4 |
| 5 | 8.1 | Ризик занадто довгої тривалості процесу створення нової продукції | 0,8 | 8 | 6,4 |
| 6 | 1.1 | Завищена оцінка потенційної тривалості рівня попиту | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 7 | 1.2 | Очікування тривалого зростання попиту | 0,8 | 7 | 5,6 |
| 8 | 3.2 | Ризик соціального й політичного заперечування нових продуктів | 0,8 | 6 | 4,8 |
| 9 | 3.3 | Недооцінка можливості організованого опору новим продуктам підприємства на ринку | 0,8 | 6 | 4,8 |
| 10 | 3.5 | Неврахування того, що конкуренти є більш респектабельними в очах суспільства | 0,8 | 6 | 4,8 |
| 11 | 3.6 | Можливість конкурентів використовувати різні інші важелі для блокування діяльності | 0,8 | 6 | 4,8 |

Продовження таблиці 3.14

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|------|---|-----|---|-----|
| 12 | 4.7 | Недооцінка компетентності дій конкурентів | 0,8 | 6 | 4,8 |
| 13 | 12.8 | Ризик переоцінки успіху | 0,8 | 6 | 4,8 |
| 14 | 1.3 | Зайва впевненість у тому, що підприємство може вирішити більшість проблем, пов'язаних з проектом | 0,8 | 5 | 4 |
| 15 | 8.2 | Ризик комплектності моделі нового проекту | 0,6 | 6 | 3,6 |
| 16 | 8.3 | Ризик потреби залучення унікальних фахівців на короткий строк | 0,4 | 6 | 2,4 |
| 17 | 8.4 | Ризик потреби в особливому устаткуванні | 0,4 | 6 | 2,4 |
| 18 | 8.6 | Ризик потреби в більших інвестиціях | 0,4 | 6 | 2,4 |
| 19 | 1.4 | Завищена оцінка кількості потенційних ринків, на які підприємство може вийти із цим проектом | 0,4 | 5 | 2 |
| 20 | 1.5 | Завищена оцінка фінансових можливостей у потенційних споживачів кінцевого продукту | 0,4 | 5 | 2 |
| 21 | 1.6 | Розрахунки на часті повторні покупки | 0,4 | 5 | 2 |
| 22 | 1.7 | Завищена оцінка кількості потенційних продуктів (послуг), які можуть бути реалізовані на основі розробки | 0,4 | 5 | 2 |
| 23 | 1.8 | Неврахування того, що визнання товару споживачем залежить від інших факторів | 0,4 | 5 | 2 |
| 24 | 3.1 | Недооцінка рівня бар'єрів входу на ринки, в яких зацікавлене підприємство | 0,4 | 4 | 1,6 |
| 25 | 4.3 | Ризик неправильної оцінки кількості підприємств із технічною компетентністю, здатних протистояти входу нашого підприємства на ринок | 0,4 | 4 | 1,6 |
| 26 | 8.9 | Переоцінка можливостей використання старих систем постачання й розподілу | 0,4 | 4 | 1,6 |

Джерело: розроблено автором

У табл. 3.14 представлено 26 найбільший факторів ризику проекту, з більш ніж 100, що сумарно займають 85% від загального показника ризику, 106,4 бали з 125,3.

Наступним кроком у аналізі ризиків проекту стане складення матриці ризиків (табл. 3.15), за результатами якої будуть визначені ризики які входять у критичну і субкритичну зону.

Таблиця 3.15

| | | Матриця оцінки ризиків проекту | | | | |
|--------------------|------|--------------------------------|-------------|------------------------|--|-------------|
| | | Оцінка ризику по фактору | | | | |
| | | [0, 1] | [2, 4] | 5 | [6, 8] | [9, 10] |
| Важливість фактора | 0,8 | | | 1.3 | 1.1 1.2 3.2 3.3 3.5 3.6 4.4 4.7 8.1 12.8 | 3.4 4.1 4.2 |
| | 0,4 | | 3.1 4.3 8.9 | 1.4 1.5 1.6 1.7 1.8 | 8.2 8.3 8.4 8.6 | |
| | 0,2 | | | | | |
| | 0,1 | | | | | |
| | 0,05 | | | | | |

Джерело: розроблено автором

Отже у критичну зону ввійшли ризики з наступних груп:

- 1) Ризики неправильної оцінки попиту.
- 2) Ризики блокування входження підприємства на новий ринок
- 3) Ризики, пов'язані з характером конкуренції
- 4) Ризики по оцінці витрат комерціалізації продукції

Ризики неправильної оцінки попиту полягають у завищенні потенційного рівня тривалості та об'єму попиту, а також переоцінка можливостей підприємства впоратися з існуючим попитом.

Ризики пов'язані з бар'єрами на новому ринку та характером конкуренції знаходяться поза контролем підприємства та несуть найбільшу загрозу для проекту. Для мінімізації вищенаведених ризиків підприємству необхідно постійно відслідковувати зміни у ринковій кон'юнктурі з метою прогнозування можливих змін у структурі попиту та конкуренції на новому ринку.

Ризик потреби у більших, за розраховані, інвестиціях може призвести до сповільнення виконання проекту, або навіть до повної зупинки та зриву його виконання, тому підприємству потрібно постійно слідкувати за фінансовим та календарним станом проекту та у разі необхідності залучати до виконання додаткові ресурси використовуючи переваги загальногалузевої структури управління.

Висновки до розділу 3

Виходячи з проведеного аналізу постає завдання розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства що пов'язуватимете ці напрями та базуватиметься на 3 аспектах – організаційному, фінансовому та зовнішньоекономічному.

Визначені напрями є скоординованими між собою, а саме удосконалення організаційної структури покликане також полегшити співпрацю з закордонними контрагентами та пошук нових ринків, що в свою чергу допоможе підвищити фінансову ефективність діяльність підприємства.

Для вирішення виокремлених проблем пропонується трансформація організаційної структур підприємства до лінійно-функціональної з елементами дивізійної, заради відображення соціокультурної специфіки ринків та підвищення гнучкості організації.

Дослідивши можливості збереження існуючих позицій та розширення присутності підприємства на вже завойованих ринках необхідно звернути увагу на нішеве таргетування, тобто знаходити такі сегменти ринків на яких підприємство може використовувати наявні унікальні конкурентні переваги, як наприклад високе співвідношення ціна/якість при низькій ціні, чи доступ до закритого циклу виготовлення літаків забезпеченого вітчизняною промисловістю.

Врахувавши специфіку ситуації, що склалася на зовнішньому ринку було розроблено наступний проект зовнішньоторгового контракту:

- 1) Продукція: БМ-Оплот - сучасний основний бойовий танк.
- 2) Ринок Єгипту: має велику ємність і було виявлено, що уряд Єгипту веде переговори про закупівлю 500 одиниць Т-90, який є головним конкурентом БМ-Оплот
- 3) Базові умови поставки: DAP
- 4) Поставка товару рівними партіями: 5 одиниць з частотою 1 партія за 6 місяців, 4 поставки за 2 роки

- 5) Вид транспорту: морський
- 6) Спосіб оплати: рівномірна оплата після поставки кожної партії.

Розрахована загальна вартість контракту складе 2,5 млрд грн, або \$91,3 млн. Ціна одиниці продукції складе 129,2 млн грн, або \$4,6 млн, при собівартості 85 млн грн. Загальні витрати підприємства на експорт 628,8 млрд грн. Витрати на експорт 1 партії – 157,2 млн грн.

Виходячи з аналізу даних середньозважених показників ризикованості проекту за методикою STAR найбільший ризик у собі несуть фактори пов'язані з:

- 1) блокуванням входження підприємства на новий ринок
- 2) характером конкуренції на новому ринку
- 3) неправильною оцінкою попиту на новому ринку
- 4) оцінкою витрат на комерціалізацію продукції

Загальна оцінка ризикованості проекту склала 125,3 бали, що свідчить про низький рівень ризикованості проекту.

Для оцінки ефективності запропонованого проекту та впливу його на показник міжнародної конкурентоздатності розраховано наступні показники:

- 1) Показник ефекту зовнішньоекономічної угоди 255 млн гривень прибутку.
- 2) Показник відносної ефективності угоди: $E_e = 1,11 > E_e^* = 1,053$
- 3) Розрахований чистий дисконтований дохід проекту склав \$10,4 млн.
- 4) Розрахований індекс прибутковості проекту складає $10,4/5,5=1,877$.
- 5) Розрахований дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій дорівнює $1,877-1=0,877$.
- 6) показник ККО 2020 року дорівнює 11,25 балів, а для 2021 року на який заплановано виконання контракту 13,31 балів.

Отже можна зі впевненістю сказати що виконання запропонованого зовнішньоекономічного контракту підвищить конкурентоспроможність організації.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність – одна з найбільш складних економічних категорій, які постійно розвиваються та змінюються. Підсумовуючи існуючі визначення можна синтезувати певне базове визначення міжнародної конкурентоспроможності розглядаючи її в якості економічної категорії яка відображає здатність підприємства ефективно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність реалізуючи при цьому власні конкурентні переваги за всім спектру проблем управління підприємством.

Враховавши особливі властивості ринку та базуючись на існуючих загальних класифікаціях факторів формування конкурентоспроможності у сфері ОПК можна виокремити наступні фактори: економічні, військово-політичні, технологічно-інноваційні, інфраструктурно-ресурсні, управлінські.

Правильний вибір, як показників для оцінки конкурентоспроможності підприємства, так і методики загалом залежить від багатьох факторів, наприклад:

- 1) мети проведення аналізу;
- 2) галузі та сфери діяльності;
- 3) кількості та якості інформації;
- 4) кількості часу, відведеного для прийняття рішення;
- 5) кваліфікації особи, яка приймає рішення.

Стратегія управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має стати інструментом ефективного покращення міжнародної конкурентоспроможності підприємства і має бути спрямована на створення нових можливостей та компетенцій, пошук нових ринків, розширення асортименту продукції, впровадження інновацій та технологічних змін, покращення процесу управління.

На даний момент на підприємстві застосовується лінійно-штабна організаційна структура, яка включає в себе спеціалізований підрозділ – апарат директора який не володіє повноваженнями з прийняття рішень і

керівництва іншими підрозділами, а виключно допомагає відповідному керівнику у реалізації окремих функцій, у першу чергу, функцій стратегічного планування і аналізу.

Показники господарської діяльності підприємства за моделлю DuPont продемонстрували наступні тенденції:

ROS (рентабельність продажів) є позитивною, хоча і спостерігається тренд значного її скорочення протягом досліджуваного періоду, це обумовлено тим, що не дивлячись на значне зростання виручки від реалізації (більш ніж у 10 разів у 2019 у порівнянні з 2015) чистий прибуток не зростає.

Коефіцієнт Коа (Коефіцієнт оборотності активів) описує показник ділової активності, який демонструє ефективність використання активів компанії. Показник LR(Коефіцієнт фінансового левериджу) характеризує можливість залучення позикового капіталу для підвищення ефективності діяльності компанії.

ROA (рентабельність активів) та ROE (рентабельність власного капіталу) характеризується схожою динамікою, оскільки не дивлячись на постійне зростання коефіцієнту оборотності активів та коефіцієнту фінансового левериджу, що показує намагання підприємства підвищити рентабельність за допомогою якісних, а не кількісних методів, стабілізації показників рентабельності не відбувається, отже можна сказати, що найбільшою проблемою підприємства є значне скорочення ефективності продажів при значному збільшенні їх обсягів.

Найбільші країни-партнери підприємства за останні 5 років це Індія, Алжир, Саудівська Аравія, ОАЕ, Туреччина. Особливої уваги вартує розширення у 2017 списку основних партнерів та долучення Саудівської Аравії, ОАЕ, які є одними з найбільших імпортерів продукції оборонної промисловості. Щодо товарної структури експорту варто відзначити домінування серед номенклатури продукції авіапромислового комплексу та супутніх товарів, що займають майже 50% від усього експорту.

Провівши SWOT та SPACE аналіз рекомендованою стратегією для ДП ДГЗП «СпецТехноЕкспорт» є конкурентна стратегія. Цей стан характерний для привабливою галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Необхідно париувати загрози, пов'язані з втратою фінансування. Основні механізми:

- 1) Пошук фінансових ресурсів;
- 2) Розвиток збутових мереж.

Виходячи з проведеного аналізу постає завдання розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємства що пов'язуватимете ці напрями та базуватиметься на 3 аспектах – організаційному, фінансовому та зовнішньоекономічному.

Для вирішення виокремлених проблем пропонується трансформація організаційної структур підприємства до лінійно-функціональної з елементами дивізіональної, заради відображення соціокультурної специфіки ринків та підвищення гнучкості організації.

Враховавши специфіку ситуації, що склалася на зовнішньому ринку було розроблено наступний проект зовнішньоторгового контракту:

- 1) Продукція: БМ-Оплот - сучасний основний бойовий танк.
- 2) Ринок Єгипту: має велику ємність і було виявлено, що уряд Єгипту веде переговори про закупівлю 500 одиниць Т-90, який є головним конкурентом БМ-Оплот
- 3) Базові умови поставки: DAP
- 4) Поставка товару рівними партіями: 5 одиниць з частотою 1 партія за 6 місяців, 4 поставки за 2 роки
- 5) Вид транспорту: морський
- 6) Спосіб оплати: рівномірна оплата після поставки кожної партії.

Розрахована загальна вартість контракту складе 2,5 млрд грн, або \$91,3 млн. Ціна одиниці продукції складе 129,2 млн грн, або \$4,6 млн, при

собівартості 85 млн грн. Загальні витрати підприємства на експорт 628,8 млрд грн. Витрати на експорт 1 партії – 157,2 млн грн.

Виходячи з аналізу даних середньозважених показників ризикованості проекту за методикою STAR найбільший ризик у собі несуть фактори пов'язані з:

- 1) блокуванням входження підприємства на новий ринок
- 2) характером конкуренції на новому ринку
- 3) неправильною оцінкою попиту на новому ринку
- 4) оцінкою витрат на комерціалізацію продукції

Загальна оцінка ризикованості проекту склала 125,3 бали, що свідчить про низький рівень ризикованості проекту.

Для оцінки ефективності запропонованого проекту та впливу його на показник міжнародної конкурентоздатності розраховано наступні показники:

- 1) Показник ефекту зовнішньоекономічної угоди 255 млн гривень прибутку.
- 2) Показник відносної ефективності угоди: $\acute{E}_e = 1,11 > E_e^* = 1,053$
- 3) Розрахований чистий дисконтований дохід проекту склав \$10,4 млн.
- 4) Розрахований індекс прибутковості проекту складає $10,4/5,5=1,877$.
- 5) Розрахований дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій дорівнює $1,877-1=0,877$.
- 6) показник ККО 2020 року дорівнює 11,25 балів, а для 2021 року на який заплановано виконання контракту 13,31 балів.

Отже можна зі впевненістю сказати що виконання запропонованого зовнішньоекономічного контракту підвищить конкурентоспроможність організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Видавництво ЛКА. Львів, 2016. 484 с.
2. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. пос. М. Издательский дом "Вильямс". 2000. 495 с.
3. Балабанова Л.В. Маркетинг. Д., 2002. 562 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М., Маркетинг, 2002.892с.
5. Азоев Г.Л. Челенков. А.П. Конкурентные преимущества фирмы. М., 2000. 256 с.
6. Диксон Р. Питер. Управление маркетингом / пер с англ. Ю.В.Шленова. М., Бином, 1998. 556 с.
7. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. М., ИНФРА-М, 2000. 496 с.
8. Економіка підприємства: підручник / за ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге. К., КНЕУ, 2004. 528 с.
9. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. К., ЦУЛ, 2010. 312 с.
10. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. №5.
11. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К. : ДАКККіМ, 2006. 160 с.
12. Кузнецова К.О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С. 190.
13. Єрін Д. Л. Світовий ринок озброєнь: динаміка і географічна структура. ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана" 2016. с. 2-3

14. Матюшенко І. Ю. Світовий ринок озброєнь : перспективи для України. *Проблеми економіки*. 2011. №1. с. 32-40.
15. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. К., Центр навчальної літератури, 2006. 384 с
16. Швед Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. №8.
17. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4 (51).
18. Фатхудинов Р. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Дело, 2005. 448 с.
19. Ілляшенко С. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
20. Сладкевич В. Стратегічний менеджмент організацій: підручник К.: Персонал, 2008. 496 с.
21. Янковий О. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія. О.: Атлант, 2013. 470 с.
22. Бачевський Б., Заблудська І., Решетняк О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник К.: ЦУЛ, 2009. 400 с.
23. Гриньов А. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2003. 308 с.
24. Брижань І. А. Чевганова В. Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка и управление предприятием*. 2015. №4.
25. Станкевич А. А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. ПФ НУБіП України «КАТУ». – 2012.
26. Дунська А. Р. Управління міжнародною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на інноваційній основі. *Економіка та управління підприємствами*. – 2012.

27. Тютюнникова С. В., Мельнік Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: конспект лекцій. Харк. держ. ун-т харч. та торг. Х. : ХДУХТ, 2010. 186 с.

28. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Х.: «ІНЖЕК», 2004. 264 с.

29. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації : монографія. К: КНЕУ, 2004.

30. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / пер. с англ. В.Л. Щетинин. М. : Междунар. отношения, 1993. 896 с.

31. Павлова В.О. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.

32. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : монографія. Д.Г. Лук'яненко, та ін. К.: КНЕУ, 2006. 529 с.

33. Youcontrol Повне дос'є на кожну компанію України : веб-сайт. URL: youcontrol.com.ua

34. Державне Зовнішньоторговельне Підприємство «СпецТехноЕкспорт» Офіційний сайт : веб-сайт. URL: <http://spetstechnoexport.com>

35. Щербина О. В. Концептуальні засади та сучасні тенденції розвитку організаційних структур. Київ: Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана. 22 с.

36. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доповненнями). Відомості Верховної Ради України (ВВР), : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

37. Stockholm international Peace Research Institute : веб-сайт. URL: <https://www.sipri.org>

38. Матюшенко І. Ю. Ковальчук К. В. Світовий ринок озброєнь : перспективи для України. *Проблеми економіки*. 2011. №1., с. 38
39. Державний концерн "Укроборонпром" : веб-сайт. URL: <https://ukroboronprom.com.ua/uk/>.
40. Оборонно-промисловий кур'єр. Інформаційне агентство : веб-сайт. URL: <http://opk.com.ua>
41. Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання від 03.02.2019 : веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
42. Бродюк І.В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. Київ, 2015. № 4. С. 131–133.
43. Продиус І. П. Пріступа М. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства. *Економіка: Реалії часу*. 2012. №3. С. 17–21.
44. Ігнат'єва І.А., Кудлай В.С., Євлах О.Ю. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2008. Т.2, №3. С. 108-111
45. Оружие Украины: почему "Оплот" один из трех лучших танков в мире - наглядное сравнение "Обозреватель" : веб-сайт. URL: <https://www.obozrevatel.com>.
46. Top 10 Main Battle Tanks [Електронний ресурс] // Military-Today – Режим доступу до ресурсу: <http://www.military-today.com>.
47. The world's top 10 main battle tanks [Електронний ресурс] // Army Technology – Режим доступу до ресурсу: <https://www.army-technology.com>.
48. Top 10 Main Battle Tanks Military-Today : веб-сайт. URL: <http://www.military-today.com>.
49. The world's top 10 main battle tanks Army Technology : веб-сайт. URL: <https://www.army-technology.com>.

50. Ежегодник ЦАМТО-2019: статистика и анализ мировой торговли оружием : веб-сайт. URL: <http://www.armstrade.org>
51. Russia's T-90 tanks to be assembled under license in Egypt TASS : веб-сайт. URL: <http://tass.com/defense/954764>.
52. The military balance : annual estimates of the nature and size of the military forces of the principal powers Institute for Strategic Studies (London) : веб-сайт. URL: <https://www.worldcat.org>.
53. Egyptian Armed Forces Ministry of Defense : веб-сайт. URL: <https://www.mod.gov.eg/ModWebSite/Default.aspx>.
54. ІНКОТЕРМС 2020 в Україні : веб-сайт. URL: <https://incoterms2020.com.ua>.
55. Державна фіскальна служба України : веб-сайт. URL: <http://sfs.gov.ua>
56. Дунська А.Р. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика : навчальний посібник. Кондор-Видавництво, 2013. 688 с.
57. Чебанова Н.В., Мінка В.Ф. Оцінка ефективності інвестиційних проектів різної тривалості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, УкрДАЖД, 2008, № 24. С.64-69
58. Соболев В.М. Оцінка економічної ефективності альтернативних інвестиційних проектів в сучасних економічних умовах. *Вісник Харківського нац. ун-ту ім. В.Н.Каразіна*, 2008
59. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: Держ. академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2006. 160 с.
60. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 302 с.
61. Бідник Н. Б. Математичні методи оптимізації конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.11 / «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці» Львів, 2007. 20 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2015-2019 рр

| Актив | Код рядка | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| I. Необоротні активи | | | | | | |
| Нематеріальні активи: | 1000 | 643 | 886 | 20339 | 19678 | 20000 |
| первісна вартість | 1001 | 1004 | 1489 | 21212 | 21291 | 22000 |
| накопичена амортизація | 1002 | (361) | (603) | (873) | (1613) | (2200) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | - | - | - | - | - |
| Основні засоби: | 1010 | 8781 | 9128 | 7291 | 10834 | 9800 |
| первісна вартість | 1011 | 19182 | 22324 | 21134 | 25710 | 28000 |
| знос | 1012 | (10401) | (13196) | (13843) | (14876) | (18000) |
| Інші необоротні активи | 1090 | - | - | 135781 | 132660 | 75000 |
| Усього за розділом I | 1095 | 9424 | 10014 | 163411 | 173836 | 120000 |
| II. Оборотні активи | | | | | | |
| Запаси | 1100 | 486 | 9462 | 10898 | 13190 | 20000 |
| Виробничі запаси | 1101 | 249 | 1328 | 849 | 978 | |
| Товари | 1104 | 237 | 8134 | 10049 | 12212 | |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 75886 | 124651 | 266611 | 230354 | 1800000 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | 1130 | 823970 | 659875 | 1111672 | 1231792 | 520000 |
| за виданими авансами | | | | | | |
| з бюджетом | 1135 | 1 | 7120 | 30856 | 79854 | 5800 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 65945 | 199128 | 262313 | 207795 | 280000 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 324125 | 402139 | 283043 | 207819 | 220000 |
| Рахунки в банках | 1167 | 323608 | 399013 | 262038 | | |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 409 | 947 | 908 | 884 | 1200 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 3102 | 7970 | 3364 | 14738 | 60 |
| Усього за розділом II | 1195 | 1293924 | 1411292 | 1969665 | 1987458 | 2800000 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | - | - | 37 | | |
| Баланс | 1300 | 1303348 | 1421306 | 2133113 | 2161321 | 2900000 |

Продовження Додатку А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2015-2019 рр

| Пасив | Код рядка | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| I. Власний капітал | | | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 842 | 842 | 842 | 842 | 842 |
| Додатковий капітал | 1410 | 269718 | 308726 | 363943 | 397311 | 460000 |
| Резервний капітал | 1415 | 210 | 210 | 210 | 210 | 210 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (430) | (430) | (430) | (430) | (430) |
| Усього за розділом I | 1495 | 270340 | 309348 | 364565 | 397933 | 455000 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | | | |
| Усього за розділом II | 1595 | - | - | - | - | - |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | | | |
| за товари, роботи, послуги | 1615 | 10623 | 4148 | 53578 | 48634 | 50000 |
| за розрахунками з бюджетом | 1620 | 12033 | 7629 | 17784 | 10289 | 3400 |
| за у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 6204 | 7136 | 7356 | 4649 | 640 |
| за розрахунками зі страхування | 1625 | 530 | 250 | 227 | 327 | |
| за розрахунками з оплати праці | 1630 | 1617 | 2011 | 1956 | 2815 | 380 |
| за одержаними авансами | 1635 | 880309 | 873562 | 1344130 | 1443535 | 1400000 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 1411 | 829 | 4048 | 5332 | |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 126485 | 223529 | 346825 | 216356 | 630000 |
| Усього за розділом III | 1695 | 1033008 | 1111958 | 1768548 | 1763388 | 2500000 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | | | | | |
| Баланс | 1900 | 1303348 | 1421306 | 2133113 | 2161321 | 2900000 |

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

| Стаття | Код рядка | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|--------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 298724 | 632686 | 607354 | 1938486 | 3200000 |
| Собівартість реалізованої продукції | 2050 | (139552) | (437078) | (434894) | (1662448) | (2700000) |
| Валовий: прибуток | 2090 | 159172 | 195608 | 172460 | 276038 | 480000 |
| Валовий: збиток | 2095 | () | () | () | 0 | 0 |
| Інші операційні доходи | 2120 | 242447 | 150634 | 116318 | 133888 | 180000 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (73395) | (100569) | (115363) | (150593) | (190000) |
| Витрати на збут | 2150 | (26147) | (17502) | (22196) | (45123) | (130000) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (196477) | (136798) | (85222) | (146530) | (250000) |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 105600 | 91373 | 65997 | 67680 | 110000 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток | 2195 | () | () | () | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | - | (6135) | (1642) | (5312) | (1700) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | () | () | () | 0 | 0 |
| Інші витрати | 2270 | (12) | 0 | 0 | (82) | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 105588 | 85238 | 64355 | 63203 | 110000 |
| Фінансовий результат до оподаткування: збиток | 2295 | () | () | () | 0 | 0 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | (19050) | (15290) | (12734) | (13326) | (23000) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | | | | | |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 86538 | 69948 | 51621 | 49877 | 78000 |